

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÖZELLEŞTİRME
VE TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM
ORTAKLIĞI'NDA ÖZELLEŞTİRME
UYGULAMALARI

Ayşegül Emir
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2001

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÖZELLEŞTİRME VE TÜRKHAVA YOLLARI
ANONİM ORTAKLIĞI'NDA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI**

Ayőegöl EMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Korhan OYMAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2001

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÖZELLEŞTİRME VE TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NDA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

Ayşegül EMİR

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2001

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Korhan OYMAN

Türkiye Cumhuriyeti'nde devlet işletmeciliği, Osmanlı döneminden miras kalan bazı kamu teşebbüslerinin faaliyetlerine devam etmesiyle başlamıştır. Cumhuriyet'in ilk yıllarında hızlı bir sanayileşme için özel sektörün gerekli sermaye birikimine sahip olmaması dolayısıyla kamu işletmeciliğine ağırlık verilmiştir. Ancak bu teşebbüslerin ekonomideki payları hızla büyümüş ve zamanla KİT'ler ekonomiye yük olur hale gelmiştir.

Kamu iktisadi teşebbüsleri hemen her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de kuruldukları günden itibaren çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Zaman zaman yapılan hukuki düzenlemelere, kalkınma planları ve yıllık programlarla getirilen bir çok tedbire rağmen, sorunların tamamen ortadan kalktığını veya azaldığını söyleyebilmek imkansızdır. Öte yandan, KİT'lerin sorunlarını temelde çözmenin en etkili yollarından birisi de özelleştirme.

Benzer sorunlar havacılık sektörünü de önemli derecede etkilemektedir. 1980'lerin başından itibaren dünya ekonomisinde yaşanan sorunlar ve her geçen gün ağırlaşan ekonomik koşullar, havayolu şirketlerinin büyük oranda zarar etmelerine neden olmuştur. Finansal konularda yaşanan sıkıntıların, devletleri yeni arayışlara yöneltmesiyle özelleştirme kavramı havacılık sektöründe de son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır.

Türkiye'de de benzer sorunlar yaşayan KİT'lerden biri olarak Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi de 1990'larda gündeme gelmiştir. 1990 yılından beri özelleştirme kapsamında bulunan Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi çalışmalarına 2000 yılında hız verilmiştir.

ABSTRACT**PRIVATIZATION IN AIRLINES AND THE APPLICATIONS OF THE
PRIVATIZATION IN THE TURKISH AIRLINES****Ayşegül EMİR****Civil Aviation Management Program****Anadolu University Social Sciences Institute, January 2001****Advisor: Assistant Professor Korhan OYMAN**

In the Republic of Turkey, state business had began with some public utilities which had been inherited from the Ottoman Empire and had been continued to their operations. In the early years of Republic for a quick industrialisation, importance had been given to public utilities since the private enterprises could not have sufficient capital accumulation. However the role of these enterprise's in the economy had grown rapidly and in the course of time public economical utilities had been become burden to economy.

In Turkey, like the other countries, public economical utilities had faced with various problems since their establishment. In spite of some legal regulations conducted from time to time and a various measures taken with development plans and annual programs, it is impossible to say that the problems have been abolished completely or decreased. On the other hand one of the most effective ways of the solving these problems in foundation is the privatization.

Similar problems have affected the aviation industry. The problems have been experienced in the world economy since the early 1980's and economical conditions have got harder, had caused the airlines suffer loss on a large scale. With the problems experienced in the financial matters leading the governments towards new ways, the privatization concept become more important in the aviation industry in recent years.

As a public economical utilities which experienced similar problems in Turkey, Turkish Airlines's privatization got on the agenda in 1990's. The privatization procedures of the Turkish Airlines which was present at privatization scope since 1990's, was accelerated in 2000.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xx
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ

1. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ KAVRAMI.....	4
2. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN HUKUKİ YAPILARI.....	8
3. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN KURULUŞ SEBEPLERİ.....	9
3.1. Devletin Fonksiyonları.....	9
3.2. Politik Sebepler.....	10
3.2.1. Rastlantıya Bağlı Sebepler.....	10
3.2.2. Devletin Bağımsızlığı ve Güvenliğini Sağlamak.....	10
3.2.3. Politik İdeolojiler.....	11
3.3. Sosyal Sebepler.....	11
3.4. Ekonomik ve Mali Sebepler.....	12
3.4.1. Şartların Getirdiği Sebepler.....	12

3.4.2.	Verimlilik Arayışı ve Hazine Çıkarını Kollama.....	13
3.4.3.	Model Yaratma ve Örnek İşletmeler Kurma.....	13
3.4.4.	Ekonomik Hayata Müdahale Etme.....	13
4.	KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....	15
4.1.	Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türk Ekonomisindeki İşlevleri.....	21
5.	KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN SORUNLARI.....	22
5.1.	Yasal Sorunlar.....	23
5.2.	Yönetim Sorunları.....	23
5.2.1.	Planlama Sorunları.....	23
5.2.2.	Örgütlendirme Sorunları.....	24
5.2.3.	Yürütme Sorunları.....	24
5.2.4.	Koordinasyon Sorunları.....	25
5.2.5.	Denetim Sorunları.....	25
5.2.6.	Devlet Organlarıyla İlişkiler.....	26
5.3.	Personel Sorunları.....	27
5.3.1.	Personel Bölümü.....	27
5.3.2.	Personel Sayısı ve Niteliği.....	27
5.3.3.	İşe Alma ve Yükselme.....	28
5.3.4.	Eğitim.....	29
5.3.5.	Ücret Politikası.....	29
5.4.	Üretim Sorunları.....	29
5.4.1.	Üretim Planlaması.....	29
5.4.2.	Kapasite Kullanım Oranı.....	30
5.4.3.	Maliyetler Sorunu.....	30
5.4.4.	Bakım-Onarım Faaliyetleri.....	31

5.4.5. Üretim Denetimi.....	31
5.4.6. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri.....	31
5.4.7. Diğer Sorunlar.....	32
5.5. Yatırım Sorunları.....	32
5.5.1. Yatırımların Beş Yıllık Planlar İle Belirlenmesi.....	32
5.5.2. Yatırım Öncesi Araştırmalar.....	32
5.5.3. Kaynak İsrafi.....	33
5.6. Pazarlama Sorunları.....	33
5.6.1. Pazarlama Bölümü.....	33
5.6.2. Pazarlama Araştırması.....	34
5.6.3. Mamul.....	34
5.6.4. Fiyat.....	34
5.6.5. Dağıtım.....	35
5.6.6. Tutundurma Faaliyetleri.....	35
5.7. Finansman Sorunları.....	35
5.7.1. Finansman Programı.....	36
5.7.2. Finansal Yönetim.....	36
5.7.3. Sermaye Yetersizliği.....	36
5.7.4. Hazine İle İlişkiler.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZELLEŞTİRME

1. ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI.....	38
1.1. Özelleştirme ve Kavram Kargaşası.....	38
1.2. Özelleştirmenin Tanımı ve Unsurları.....	39

1.2.1. Özelleştirmenin Dar Kapsamı.....	40
1.2.2. Özelleştirmenin Geniş Kapsamı.....	41
2. ÖZELLEŞTİRMENİN AMAÇLARI.....	41
2.1. Özelleştirme Amaçlarının Temel Sınıflandırılması.....	43
2.1.1. Özelleştirmenin Ekonomik Amaçları.....	43
2.1.1.1. Kaynak Dağılımında Etkinliği Sağlamak ve Verimliliği Arttırmak.....	43
2.1.1.2. Serbest Piyasa Ekonomisini Güçlendirmek.....	44
2.1.1.3. Sermaye Piyasasını Güçlendirmek.....	47
2.1.1.4. Döviz Gelirlerini Artırmak.....	48
2.1.1.5. KİT'lerdeki Gizli İşsizliği Önlemek.....	49
2.1.1.6. Tekelleşmeyi Ortadan Kaldırmak ve Rekabete İmkan Vermek.....	50
2.1.2. Özelleştirmenin Mali Amaçları.....	50
2.1.2.1. Devlete Gelir Sağlamak.....	51
2.1.2.2. KİT'lerin Borç Yükünden Kurtulmak.....	51
2.1.2.3. Vergileme Yapısını Değiştirmek.....	52
2.1.3. Özelleştirmenin Toplumsal ve Siyasal Amaçları.....	52
2.1.3.1. Sermayenin Tabana Yayılmasını Sağlamak.....	52
2.1.3.2. Siyasal Felsefeyi Yürürlüğe Koymak.....	54
2.1.3.3. Diğer Sosyal ve Siyasal Amaçlar.....	55
3. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ.....	57
3.1. Satış Yöntemi.....	58
3.1.1. Halka Arz.....	59
3.1.2. Blok Satış.....	60
3.1.3. Gecikmeli Halka Arzı İçeren Blok Satış.....	61

3.1.4. Çalışanlara Satış.....	61
3.1.5. Borsada Normal ve/veya Özel Emir ile Satış.....	62
3.1.6. Menkul Kıymetler Yatırım Fonları ve/veya Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklıklarına Satış.....	63
3.1.7. Varlık Satışı.....	64
3.2. Kiralama.....	65
3.3. İşletme Hakkının Verilmesi.....	65
3.4. Mülkiyetin Gayri Ayni Hakların Tesisi.....	65
3.5. Gelir Ortaklığı Modeli ve İşin Gereğine Uygun Sair Hukuki Tasarruflar.....	66
3.5.1. Gelir Ortaklığı Modeli.....	66
3.5.2. İşin Gereğine Uygun Sair Hukuki Tasarruflar.....	67
3.5.2.1. Finansal Kiralama (Leasing)	67
3.5.2.2. Yap-İşlet-Devret ve Yap-İşlet Modelleri.....	67
3.5.2.2.1. Yap-İşlet-Devret Modeli.....	68
3.5.2.2.2. Yap-İşlet Modeli.....	69
3.5.2.3. Hibe Yöntemi.....	69
3.5.2.4. İhale Yöntemi.....	70
3.5.2.5. Yönetimin Devri.....	70
3.5.2.6. Ortak Teşebbüs.....	71
4. ÖZELLEŞTİRME ŞEKİLLERİ.....	71
4.1. Tamamen Devlete Ait Kuruluşların Tamamının Özelleştirilmesi.....	72
4.2. Kısmen Devlete Ait Kuruluşların Tamamının Özelleştirilmesi.....	72
4.3. Çoğunluk Hisselerinin Satışıyla Kısmi Özelleştirme.....	73
4.4. Azınlık Hisselerinin Satışıyla Kısmi Özelleştirme.....	73
5. ÖZELLEŞTİRME SÜRECİ.....	73

5.1. Özelleştirme Kararı ve Hazırlık Döneminde	
Alınması Gereken Önemli Kararlar.....	74
5.2. Hukuki ve Teknik Hazırlıkların Yapılması.....	75
5.3. Satışın Gerçekleştirilmesi.....	77
5.4. Satış Sonrası İşlemler.....	78
6. TÜRKİYE'DE ÖZELLEŞTİRME.....	79
6.1. Gerçekleştirilen Uygulamalar.....	79
6.2. Özelleştirme Kapsamına Alınan Kuruluşlar.....	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

1. HAVAYOLU ÖZELLEŞTİRMESİ.....	89
1.1. Havayolu Özelleştirmesinin Amaçları.....	95
1.2. Havayolu Özelleştirmesinde Kullanılan Yöntemler.....	98
2. HİSSE SENETLERİNİN SATIŞIYLA TAM ÖZELLEŞTİRME	
– BRITISH AIRWAYS.....	98
2.1. British Airways'in Tarihçesi.....	99
2.2. Özelleştirme Süreci.....	103
2.3. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum.....	104
2.3.1. Kar ve Karlılık.....	104
2.3.2. Finansman.....	106
2.3.3. Mali Etkiler.....	107
2.3.4. Tüketici Refahına Etkiler.....	108

2.4. Özelleştirmenin Sayısal Sonuçları.....	108
3. TİCARİ SATIŞ VE HİSSE SENETLERİNİN ARZI VASITASIYLA TAM ÖZELLEŞTİRME - QANTAS AIRLINES.....	109
4. DERECE DERECE ÖZELLEŞTİRME – LUFTHANSA.....	111
5. KISMİ ÖZELLEŞTİRME – KENYA HAVAYOLLARI.....	112
6. MALAYSIAN AIRLINE SYSTEMS (MAS).....	114
6.1. Malaysian Airline Systems’in Tarihçesi.....	115
6.2. Malaysian Airline Systems’in Yapısal Özellikleri.....	115
6.3. Malaysian Airline Systems’in Pazar Karakteristikleri.....	116
6.4. Özelleştirme Süreci.....	117
6.5. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum.....	118
6.6. Özelleştirme Sayısal Sonuçları.....	119
7. AEROMEXICO.....	119
7.1. Aeromexico’nun Tarihçesi.....	120
7.2. Özelleştirme Süreci.....	120
7.3. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum.....	122
7.4. Özelleştirmenin Sayısal Sonuçları.....	123
8. MEXICANA de AVIACION.....	124
8.1. Mexicana de Aviacion'un Tarihçesi.....	124
8.2. Özelleştirme Süreci.....	125
8.3. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum.....	127
8.4. Özelleştirmenin Sayısal Sonuçları.....	127
9. AEROLINEAS ARGENTINAS.....	128
10. ÖZELLEŞTİRMENİN HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ.....	130

10.1. Giriş.....	131
10.2. Metodoloji ve Veriler.....	132
10.3. Sonuç.....	135
10.3.1. Birincil Değişkenlerin Test Sonuçları.....	135
10.3.1.1. Satışlar.....	139
10.3.1.2. Net Gelir.....	139
10.3.1.3. Toplam Varlık.....	139
10.3.1.4. İstihdam.....	140
10.3.1.5. Sermaye Harcamaları.....	140
10.3.1.6. Kar Payı.....	140
10.3.2. Performans Oranları Test Sonuçları.....	141
10.3.2.1. Kazanç.....	146
10.3.2.2. Verimlilik.....	146
10.3.2.3. Sermaye Harcamaları.....	146
10.3.2.4. Ödemeler.....	147
10.4. Özet ve Yorum.....	147
11. TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖZELLEŞTİRME.....	149
11.1. Türkiye’de Havaalanı İşletmeciliği Alanındaki Özelleştirme Uygulamaları.....	150
11.2. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.’nin (HAVAŞ) Özelleştirilmesi.....	152
11.3. Türk Hava Yolları A.O’nun Özelleştirilmesine İlişkin Çalışmalar.....	154
11.4. Türk Sivil Havacılık Sektöründeki Özelleştirme Uygulamalarında Yerli Hava Taşıyıcılarının Hak ve Menfaatlerinin Korunması İçin Yapılması Gerekenler.....	155

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NIN ÖZELLEŞTİRİLMESİ

1.	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN TARİHÇESİ VE HUKUKİ STATÜSÜ.....	157
2.	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN DÜNÜ VE BUGÜNÜ.....	158
3.	1999 YILI İTİBARIYLA TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	160
3.1.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Uçuş ve Trafik Gelişimi.....	162
3.1.1.	Uçuş Operasyonu.....	162
3.1.2.	Trafik Gelişimi.....	163
3.1.3.	Kargo.....	166
3.1.4.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Son On Yıldaki Trafik Gelişimi..	168
3.1.5.	Ticari Gelişmeler.....	172
3.1.6.	Uluslararası Anlaşmalar.....	173
3.1.6.1.	Ortak Sefer ve Blok Koltuk Anlaşmaları.....	173
3.1.6.2.	Özel Prorasyon Anlaşmaları.....	173
3.1.6.3.	Personel İçin Mesafeye Göre İndirimli Ücret Uygulaması Anlaşmaları.....	173
3.1.6.4.	Özel Yolcu Programları, Rezervasyon Hizmetleri, Satış ve Pazarlama.....	174
3.2.	Türk Hava Yolları A.O.'nun İnsan Kaynakları.....	174
3.3.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Gelecek Yıllara Ait Planları.....	176
3.4.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Mali Durumu.....	182
3.5.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Başlıca İştirakleri, Bağlı Ortaklıkları ve Sermaye Durumu.....	188
4.	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN ÖZELLEŞTİRİLMESİ.....	189

4.1.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Hisse Senetlerinin İncelenmesi.....	189
4.2.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Özelleştirilme Süreci.....	195
4.2.1.	Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirme Kapsamına Alınması ve Halka Arzı.....	195
4.2.2.	Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirilmesinde Halka Arz Edildiği 1990 yılından 1998 Yılına Kadar Yaşanan Gelişmeler.....	198
4.2.3.	Türk Hava Yolları A.O.'nun Özelleştirilmesinde 1998 Yılından Sonra Yaşanan Gelişmeler.....	202
4.2.4.	Türk Hava Yolları A.O. Özelleştirmesi İle İlgili Olarak 2000 Yılında Yaşanan Gelişmeler.....	208
5.	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN ÖZELLEŞTİRİLMESİNE VE ÖZELLEŞTİRME SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	212
5.1.	Business Strategic Incorporation Araştırma Şirketinin Türk Hava Yolları A. O.'nun Park Express Projesi İçin Yaptığı Değerlendirme Raporu.....	212
5.2.	Türk Hava Yolları A.O. Üst Yönetiminin Yaptığı Değerlendirmeler....	216
5.3.	Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın Değerlendirmesi.....	218
5.4.	Bir Sermaye Piyasası Uzmanının Değerlendirmesi.....	228
5.5.	The Wall Street Journal Gazetesinin Türk Hava yolları A.O.'nun Özelleştirilmesine İlişkin Yorumu.....	231
	SONUÇ.....	234
	EKLER	
	EK 1. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN İHALE DUYURUSUNDAN BİR GÜN ÖNCE İLGİLİ DEVLET BAKANLIĞI'NIN YAPTIĞI BASIN AÇIKLAMASI.....	238
	Ek 2. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN BLOK SATIŞINA AİT İHALE DUYURUSU.....	242
	KAYNAKÇA.....	244

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Blok Satış Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar.....	83
Tablo 2. Blok Satış + Halka Arz + İMKB’de Hisse Senedi Satış Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar.....	84
Tablo 3. Halka Arz + İMKB’de Hisse Senedi Satış Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar.....	84
Tablo 4. Uluslararası Piyasalarda Kurumsal Arz Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar.....	84
Tablo 5. Tesis, Varlık ve İştirak Paylarının Satış / Devri Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar.....	85
Tablo 6. Satış veya Devir İşlemi Gerçekleştirilen Yarım Kalmış Tesisler.....	85
Tablo 7. 1985-2000 Yılları Arasında Gerçekleştirilen Uygulamalar (ABD\$).....	85
Tablo 8. 1985- Nisan 2000 Tarihleri Arasında Özelleştirme İdaresi Kaynak/Kullanım Tablosu.....	86
Tablo 9. Portföydeki Şirketler/Kuruluşlar.....	88
Tablo 10. En Büyük 10 Uluslararası Havayolu İşletmesindeki Devlet Sahipliği Oranları.....	94
Tablo 11. British Airways ve Laker Airways’ın Borç Tablosu.....	103
Tablo 12. Lufthansa’nın 1996 ve 1997 Yıllarındaki Hisse Dağılım Oranı.....	112
Tablo 13. Aerolineas’ın Verimlilik ve Performansının Ölçümleri (1989-1992).....	129
Tablo 14. Seçilen Havayolu Şirketleri ve Özelleşme Tarihleri.....	133
Tablo 15. Karlılık, Verimlilik, Sermaye Yatırımları ve Ödemeler Yerine Kullanılan Oranlar.....	134
Tablo 16. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirme Öncesi ve Sonrasındaki Değişkenlerinin Ortalamaları ve Medyan Değerleri, Bu Değerlerdeki Değişimler ve Değişkenlerin Medyanındaki Farklılıklar İçin WSRT İstatistik Değerleri.....	138

Tablo 17. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirme Öncesi ve Sonrasındaki Değişkenlerinin Ortalama Yıllık Büyüme Oranları ve Bu Oranlardaki Farklılıklar İçin WSRT İstatistik Değerleri.....	138
Tablo 18. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirme Öncesi ve Sonrasındaki Değişkenlerinin Ortalamaları ve Medyan Değerleri, Bu Ortalama ve Medyanlardaki Değişimler (Sonra-Önce), Değişkenlerin Medyanındaki Farklılıklar İçin WSRT İstatistik Değerleri (P-Değerleri) ve Umulduğu Gibi Değişim Gösteren Havayolu Şirketlerinin Oranı.....	145
Tablo 19. Özelleştirmenin Havayolu Şirketlerinin Performansındaki Kısa Dönem Etkileri.....	148
Tablo 20. Türk Hava Yolları A.O'nun 1999 Yılı İtibariyle Tiplerine Göre Uçak Sayıları, Toplam Koltuk Kapasiteleri ve Uçakların Filodaki Yaşları.....	162
Tablo 21. Türk Hava Yolları A.O'nun 1995-1999 yılları Arasında Filosunda Meydana Gelen Değişiklikler.....	163
Tablo 22. Türk Hava Yolları A.O'nun Tarifeli İç ve Dış Hatlarındaki Trafik Neticeleri (1998-99).....	166
Tablo 23. Türk Hava Yolları A.O'nun Kargo Taşımacılığına Ait Verileri (1998-1999).....	166
Tablo 24. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1989-1999 Yılları Arasındaki Trafik Gelişimi.....	171
Tablo 25. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1995-1999 Yılları Arasındaki Personel Sayıları.....	175
Tablo 26. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1995-1999 Personel Verimliliği Gelişimi...	175
Tablo 27. Türk Hava Yolları A.O.'nun Devam Eden Yatırımları.....	179
Tablo 28. Türk Hava Yolları A.O.'nun 2000-2005 Yılları Yolcu Trafiği Tahminleri.....	180
Tablo 29. Türk Hava Yolları A.O.'nun 2000-2005 Yılları Kargo Trafiği Tahminleri.....	181
Tablo 30. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1995-1999 Yılları Arası Mali Neticeleri....	183

Tablo 31. Türk Hava Yolları A.O.'nun 30.09.1999 ve 30.09.2000 Tarihli Bilançoları.....	184
Tablo 32. Türk Hava Yolları A.O.'nun 30.09.1999 ve 30.09.2000 Tarihli Gelir Tabloları.....	187
Tablo 33. Türk Hava Yolları A.O.'nun Başlıca İştirakleri ve Bağlı Ortaklıkları...	188
Tablo 34. Türk Hava Yolları A.O.'nun 31.12.1999 Tarihi İtibariyle Sermaye Dağılımı.....	188
Tablo 35. 1990-2000 Yılları Arasındaki Türk Hava Yolları A.O'nun Hisse Senedi Fiyatları.....	190
Tablo 36. Türk Hava Yolları A.O.'nun Hisselerinin 20.12.1990-28.07.2000 Tarihleri Arasındaki En Yüksek ve En Düşük İşlem Fiyatları.....	191
Tablo 37. Türk Hava Yolları A.O'nun Hisselerinin 20.12.1990-28.07.2000 Tarihleri Arasındaki En Yüksek ve En Düşük Ağırlıklı Ortalamaları...	191
Tablo 38. Türk Hava Yolları A.O'nun Hisselerinin 20.12.1990-28.07.2000 Tarihleri Arasındaki En Yüksek ve En Düşük İşlem Hacimleri.....	191
Tablo 39. Türk Hava Yolları A.O.'nun Özelleştirme Kapsamına Alınması İle İlgili Verileri.....	197
Tablo 40. Türk Hava Yolları A.O'ya Ait 03.11.1999 Tarihli Borsa Başkanlığı Birincil Piyasa ve Halka Arz Duyurusu.....	206
Tablo 41. Türk Hava Yolları A.O'ya Ait 03.05.2000 Tarihli Borsa Başkanlığı Birincil Piyasa ve Halka Arz Duyurusu.....	207
Tablo 42. Türk Hava Yolları A.O.'nun SWOT Şeması.....	215
Tablo 43. Türk Hava Yolları A.O.'nun Seçilmiş Bazı Havayolu Şirketleriyle Karşılaştırması.....	229
Tablo 44. Swiss Air'ın Hisse Aldığı Şirketler.....	230
Tablo 45. LOT Polonya Hava Yolları ve Türk Hava Yolları A.O. Karşılaştırması.....	231

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 500 Büyük Firmanın Sabit Varlıklarının (Kamu ve Özel) Dağılımı.....	17
Şekil 2. 500 Büyük Firmada İşletme Başına Düşen Sabit Varlık (1997 Fiyatlarıyla).....	18
Şekil 3. 500 Büyük Firmada İstihdamın Gelişimi (Yüzde Olarak).....	19
Şekil 4. 500 Büyük Firmada Çalışan Başına Yıllık Ücretler (1997 Sabit Fiyatlarıyla).....	20
Şekil 5. Örnek Havayolu İşletmelerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki Üçer Yıl İçin Satış, Net Gelir ve Toplam Varlıklarının Yıllık Ortalamalarının Baz Yılına Göre Oranları.....	136
Şekil 6. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki Üçer Yıl İçin Çalışan Sayısı, Sermaye Harcamaları ve Kar Payı Yıllık Ortalamalarının Baz Yılına Göre Oranları.....	137
Şekil 7. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki Üçer Yıl İçin Satışlarının Dönüşü ve Toplam Varlıklarının Dönüşünün Yıllık Ortalamaları.....	141
Şekil 8. Örnek Havayolu Şirketlerindeki Çalışan Başına Düşen Satışın (Satış Verimliliği) ve Net Gelirin (Net Gelir Verimliliği) Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Yıllık Ortalamaları.....	142
Şekil 9. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki Üçer Yıl İçin Satışlarındaki ve Toplam Varlıklarındaki Sermaye Harcamalarının Yıllık Ortalamaları.....	143
Şekil 10. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Satışlarındaki ve Net Gelirdeki Kar Paylarının Yıllık Ortalamaları.....	144
Şekil 11. Türk Hava Yolları A.O'nun Yıllar İtibarıyla Toplam Koltuk Kapasiteleri (Yıl Sonu).....	163
Şekil 12. Türk Hava Yolları A.O'nun 1999 Yılı İtibarıyla Yolcu Dağılımı.....	164
Şekil 13. Türk Hava Yolları A.O'nun Yıllar İtibarıyla	

Taşıdığı Toplam Yolcu Sayıları.....	165
Şekil 14. Türk Hava Yolları A.O'nun 1999 Yılı İtibariyle	
Toplam Kargo Dağılımı.....	167
Şekil 15. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1989-1999 Yolcu Doluluk Oranları (%)....	168
Şekil 16. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1989-1999 Yılları Arasında	
Taşıdığı Ücretli Yolcu Sayıları.....	169
Şekil 17. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1989-1999 Yılları Arasında	
Uçulan Km. Gelişimi.....	169
Şekil 18. Türk Hava Yolları A. O.'da 1989-1999 Yılları Arasında Arzedilen	
Koltuk-Km. ve Ücretli Yolcu-Km. Gelişimi.....	170
Şekil 19. 1998 Yılında Türkiye'deki Toplam Dış Hat Yolcu Pazarı Dağılımı.....	172
Şekil 20. 1999 Yılında Türkiye'deki Toplam Dış Hat Yolcu Pazarı Dağılımı.....	172
Şekil 21. Türk Hava Yolları A.O.'nun Ünvanlara Göre Personel Dağılımı.....	176
Şekil 22. Türk Hava Yolları A.O.'nun Son 6 Aya İlişkin Hisse Senedi	
Fiyat Grafiği Tarih Aralığı: 02.02.2000-27.07.2000).....	192
Şekil 23. Türk Hava Yolları A.O.'nun Son 1 Yıla İlişkin Hisse Senedi	
Fiyat Grafiği (Tarih Aralığı: 02.08.1999-17.07.2000).....	193
Şekil 24. Türk Hava Yolları A.O.'nun Son 3 Yıla İlişkin Hisse Senedi	
Fiyat Grafiği (Tarih Aralığı: 01.06.1997-23.05.2000).....	194

GİRİŞ

Türkiye’de kısaca “genelde kamu kaynaklarını kullanmak suretiyle işletmecilik faaliyeti yapan kuruluşlar” olarak tanımlanan kamu iktisadi teşebbüsleri, yaygın adıyla KİT’ler, sermaye birikiminin son derece yetersiz olduğu dönemlerde, ekonomide önemli roller üstlenip ülke kalkınmasında öncülük yapmışlardır.

KİT’ler yıllardır süregelen faaliyetlerinde çeşitli aşamalar yaşamış, toplum yaşamında, kendilerinden kopulamayacağı gerçeğinin anlaşılmasına kadar zaman zaman topluma yük olduğundan söz edilmiştir. Aslında Türkiye ekonomisinde varlıkları ile hem kamu sektörü hem de özel sektör açısından önemli fonksiyonları, yatırımlarıyla kalkınmadaki etkinlikleri, belirli kalitedeki mal ve hizmeti belirli fiyatta topluma sunma çabaları KİT’lere ayrı bir önem verilmesini gerektirmiştir. Ancak bu kuruluşların sorunları her geçen yıl önemini artırmış ve sürekliliğini korumuştur.

KİT’ler 1960 sonrasında çeşitli nedenlerle rasyonel işletmecilik ilkelerine uygun olarak yönetilmediklerinden, Türkiye’nin kalkınmasında ve ekonomik hayatında olumsuz etkiler oluşturmaya başlamışlardır. Hazine’den devamlı sermaye transferi alan ancak bir türlü Hazine’ye kar payı ödeyemeyen KİT’lerin, önceleri yönetim ve denetime ilişkin önlemleri içeren mevzuat değişiklikleriyle yeniden yapılanması sağlanmaya çalışılmış fakat istenen sonuçlar alınamayınca başka çözüm yolları aranmaya başlanmıştır. Bu çözüm yollarından en önemlisi de özelleştirme uygulamasıdır.

Devletin ekonomideki faaliyetlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak KİT’lerin mülkiyetinin özel kesime devri anlamındaki özelleştirme kavramı günümüzde evrensel bir nitelik kazanmıştır. Gelişmiş olan ülkelerin olduğu kadar gelişmekte olan ülkelerin de iktisat politikalarının odak noktası haline gelen özelleştirme, piyasa ekonomisine ulaşmanın da ön koşuludur.

Bir çok ülkede zaman zaman yaşanan ekonomik buhranların da etkisiyle gündeme gelen özelleştirme uygulamaları özellikle 1980 sonrasında yaşanan ekonomik krizin de etkisiyle havayolu sektöründe de gündeme gelmeye başlamıştır. Ülkeler ekonomilerini güçlendirmek ve çoğu kez de tam serbestlik verilmemiş pazarlarda daha etkili bir biçimde rekabet edebilmek için kendilerini temsil eden havayollarına daha büyük bir esneklik verebilmek doğrultusunda özelleştirme çalışmalarına girişmişlerdir.

1987 yılında British Airways'in tamamen özelleştirilmesi serüveni ile başlayan havayolu sektöründeki özelleştirme çalışmalarında günümüze kadar önemli gelişmeler olmuştur. British Airways'in özelleştirilmesinin ardından birçok ülkenin resmi havayolunda kısmi veya tamamen özelleştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Halen dünyanın hemen her ülkesinde havayollarının devletteki hisselerinin özelleştirilmesine yönelik çalışmalara hızla devam edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı devlet sahipliğinde bulunan havayolu işletmelerinin özelleştirilmelerini incelemek ve Türkiye Cumhuriyeti'nin ulusal bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nı tanıtarak, özelleştirilmesi için bugüne kadar yapılan çalışmaları detaylı olarak açıklamaktır. Bu amaçla öncelikle KİT'lerin sorunları üzerinde durulmuş ve bu sorunlara bir çözüm yolu olarak özelleştirme kavramı açıklanmıştır. Çalışmanın kapsamı, kamu iktisadi teşebbüslerinin mülkiyetlerinin özel kesime transferinin, havayolu işletmeleri örneklenerek incelenmesi ve Türk Hava Yolları A.O.'nun özelleştirme kapsamına alınmasından bu yana geçirdiği evrelerin, özelleştirme hazırlıklarının ve özelleştirilmesi amacıyla atılan adımların detaylı olarak incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde, kamu iktisadi teşebbüsü kavramı açıklanarak KİT'lerin kurulma amaçlarının neler olduğu devletin fonksiyonları ile politik, sosyal, ekonomik ve mali açıdan anlatılmıştır. Bu bölümde ayrıca KİT'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri üzerinde durulmuş ve ülkeleri KİT'lerini özelleştirilmeye iten KİT sorunları; yasal, yönetim, personel, üretim, yatırım, pazarlama ve finansman açısından ele alınarak incelenmiştir.

İkinci bölümde KİT'lerin sorunlarına bir çözüm yolu olarak özelleştirme kavramı üzerinde durulmuş ve özelleştirmenin hangi amaçlarla yapıldığı ekonomik, mali, toplumsal ve siyasal açıdan irdelenerek açıklanmıştır. Daha sonra özelleştirme yöntemleri 4046 Sayılı Kanunda yer aldığı şekliyle ayrıntılı olarak incelenmiştir. Özelleştirme yöntemlerini takiben özelleştirmenin hangi şekillerde yapıldığı incelenerek bir özelleştirme uygulamasında geçirilen evreler sırasıyla açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca Türkiye'de gerçekleştirilmiş özelleştirme uygulamaları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, devlet sahipliğindeki havayollarının özelleştirilme nedenleri ve özelleştirme yöntemleri açıklanmıştır. Bu amaçla farklı yöntemlerle özelleştirilen havayolu işletmelerinin özelleştirilme süreçleri ayrıntılı olarak incelenerek özelleştirmenin havayolu işletmelerinin performansına olan etkileri incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca Türk Sivil Havacılık Sektörü'nde bugüne kadar gerçekleştirilmiş özelleştirme çalışmaları üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan dördüncü bölümde ise Türk Hava Yolları A.O.'nun (THY) özelleştirilmesine yönelik olarak yapılan çalışmalar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle, THY'nin özelleştirilmesi konusunda 2000 yılında önemli gelişmeler kaydedilmiş olması dolayısıyla şirketin son durumunu yansıtan 1999 yılı sonu verileri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu amaçla THY'nin trafik gelişimi, insan kaynakları, gelecek yıllara ait planları, mali durumu, başlıca iştirakleri ve bağlı ortaklıkları ile sermaye durumu ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Daha sonra ise THY'nin özelleştirme kapsamına alındığı günden bu yana özelleştirilmesi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar dönemlere ayrılarak detaylı olarak incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca THY'nin özelleştirilmesi konusunda bir araştırma şirketinin hazırladığı rapora, THY üst yönetiminin, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın ve bir sermaye piyasası uzmanının değerlendirmelerine ve görüşlerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ

1. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ KAVRAMI

Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) kavramını açıklamak için öncelikle “teşebbüs” ve “kamu teşebbüsü” kavramlarını açıklamakta fayda vardır.

Teşebbüs, kar ve diğer şekillerde yarar sağlamak ve bir bedel karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan hukuki ve mali tüzel kişiliğe sahip, devamlı nitelikte bir örgüttür.¹

Kamu Teşebbüsü ise, ekonomik bir mülkiyetin yerine getirilmesi için tahsis edilmiş kamu mülkiyetidir. Kamu teşebbüsleri devletin tamamen veya kısmen girişimci görevini yerine getirdiği teşebbüslerdir. Daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse Kamu Teşebbüsü, “sermayenin tamamına veya yarısından fazlasına sahip olarak ya da diğer yollardan devletin, diğer kamu tüzel kişilerinin veya devletle anılan tüzel kişilerin, yönetimine yönetim organları aracılığıyla hakim oldukları teşebbüs” olarak tanımlanabilir.²

¹ Rıdvan Karluk, *Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*, (İstanbul: 1994), s.4.

² Ali Ceylan, Melek Vergiliel, *Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1989), s.6.

Bir kamu teşebbüsünün başlıca özellikleri şunlardır:³

- Kamu teşebbüsleri bir yasayla yada yasanın verdiği yetkiye dayanılarak kurulurlar,
- Kamu teşebbüslerinin ayrı tüzel kişilikleri vardır,
- Kamu teşebbüsleri mal bakımından özerktirler, kendilerine ait mal varlıkları vardır. Bu mal varlığı devletinkinden ayrıdır. Bazı sınırlamalar olsa da teşebbüs kendine ait bulunan mal varlığı üzerinde tasarruf yetkisine sahiptir,
- Kamu teşebbüsleri devlet bütçesi dışında yönetilirler. Bütçeden yardım görebilecekleri gibi karları kısmen veya tamamen bütçeye aktarılabilir,
- Ayrı muhasebeleri vardır; devlet muhasebesi esaslarına göre değil, ticari muhasebe esaslarına tabidirler,
- Devletle olan ilişkileri kamu hukuku çerçevesinde, üçüncü kişilerle olan ilişkileri özel hukuk çerçevesinde düzenlenir,
- Kamu teşebbüslerinin personeli, genelde devlet personel rejiminin dışındadır,
- Kamu teşebbüsleri, TBMM'nce (Türkiye Büyük Millet Meclisi) denetlenir,
- Kamu teşebbüslerinin tek amacı kar değildir, kamu hizmeti ve sosyal amaç ağır basmaktadır.

Teşebbüs ve kamu teşebbüsü kavramlarını bu şekilde açıkladıktan sonra Kamu İktisadi Teşebbüsü deyimini ile ifade edilmek istenen kavram şu şekilde açıklanabilir.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri, ekonomik faaliyette bulunmak üzere kurulan, sermayesinin tamamı veya çoğunluğu devlet veya diğer kamu kuruluşlarına ait olan,

³ Karluk, a.g.e., s.4-5.

doğrudan doğruya veya dolaylı olarak devlet tarafından denetlenen ve ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanabilmek için karşılık ödenmesi gereken ekonomik işletmelerdir.⁴

Teoriye dayanılarak bir KİT tanımı da şöyle yapılabilir.⁵

KİT'ler bir kuruluş statüsüne göre kamuca kurulan, pazarlanabilen yani kişisel mal yada hizmet üreten, mülkiyetinin ve/veya denetiminin yeterince devlet elinde olması dolayısıyla, yönetim kurullarının hükümetçe atandığı, cari maliyetlerini finanse eden gelirlerinin çoğunu hazineden elde etmeyen teşebbüsler olup, ilke olarak sosyal faydanın en büyüklenmesi amacına göre kaynak tahsis edecekleri kabul edilmektedir.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin tam bir tanımının yapılmasında bazı güçlükler bulunmaktadır. Bu zorluklar daha çok bu kuruluşların zaman içinde gösterdikleri gelişim ve değişimden, aynı zamanda da konunun diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de çeşitli zamanlarda ve çeşitli düzenlemelerde farklı bir şekilde ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle Türkiye'de farklı zamanlarda yapılan düzenlemelerde; kamu iktisadi teşebbüsü, iktisadi devlet teşekkülü, kamu iktisadi kuruluşu gibi kavramların bazen aynı, bazen de farklı anlamlarda kullanıldığı görülmekte, bu durum da ayrı bir karışıklığa yol açmaktadır. 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname aynı anlama gelebilecek terimleri seçse de, bunları ayrı ayrı tanımlamak ve statülerini tayin etmek suretiyle bu konudaki kargaşayı kısmen önlemiştir.⁶

Kararname kapsamına giren KİT'ler, tüzel kişiliğe sahip, sorumlulukları sermayeleriyle sınırlı, 233 sayılı KHK (Kanun Hükmünde Kararname) hükümlerine ve ayrıca özel hukuk hükümlerine tabi kuruluşlardır. Kararnamede kamu iktisadi teşebbüsleri iki ana gruba ayrılarak tanımlanmıştır. KİT'ler, İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) ile Kamu İktisadi Kuruluşlarını (KİK) kapsamakta ve bu iki "teşekkül" ve "kuruluş"un ortak

⁴ Karluk, a.g.e., s.5.

⁵ Güneri Akalın, **KİT Ekonomisi: KİT'ler, Reformları, Alternatifleri ve Özelleştirilmeleri**, (Ankara: Yeniçağ Basın Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti., 1990), s.9.

⁶ Veysel Atasoy, **Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu**, (Ankara: Nurol Matbaacılık San. ve Tic. A.Ş., 1993), s.25.

adı olmaktadır. Kararnameye göre iktisadi devlet teşekkülü, kamu iktisadi kuruluşu, müessese, bağlı ortaklık, iştirak ve işletmelerin tanımları aşağıdaki gibidir.⁷

İktisadi Devlet Teşekkülü, sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan kamu iktisadi teşebbüsüdür.

Kamu İktisadi Kuruluşu, sermayesinin tamamı devlete ait olan ve tekel niteliğindeki mallar ile temel mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak üzere kurulan, kamu hizmeti niteliği ağır basan kamu iktisadi teşebbüsüdür.

Müessese, sermayesinin tamamı bir iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olup ona bağlı işletme veya işletmeler topluluğudur.

Bağlı Ortaklık, sermayesinin %50'sinden fazlası iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirkettir. Bağlı ortaklıklar, İDT ve KİK'den farklıdır. 233 sayılı KHK dışında tamamen özel hukuk hükümlerine bağlıdır. Genel kurulları ve denetçileri vardır. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nun ve TBMM'nin denetimine tabidirler.

İştirak, iktisadi devlet teşekküllerinin, kamu iktisadi kuruluşlarının veya bağlı ortaklıklarının, sermayesinin en az %15'ine, en çok %50'sine sahip buldukları anonim şirkettir. İştirakler tamamen Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidirler. Kamu payı genelde %50'nin altında olduğu için, özel şahısların yönetimindedirler.

İşletme, müesseselerin ve bağlı ortaklıkların mal ve hizmet üreten fabrika ve diğer birimleridir.

Yukarıda açıklanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşları) Bakanlar Kurulu kararı ile; müesseseler, teşebbüs yönetim kurulu kararı ile; bağlı ortaklıklar ise mevcut müessese veya işletmelerin bağlı ortaklık haline

⁷ Karluk, a.g.e., s.7.

getirilmesi durumunda Yüksek Planlama Kurulu kararı; yeni kurulması durumunda ise Bakanlar Kurulu kararı ile oluşturulmaktadır.⁸

2. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN HUKUKİ YAPILARI

Kamu İktisadi Teşebbüsleri 1938 yılına kadar özel kanunlarda yer alan hükümler dahilinde faaliyet göstermişlerdir. KİT'lerin sayı ve faaliyet alanlarının artması, bu kuruluşları bazı ortak kurallara bağlama gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaç Atatürk tarafından 1937 yılında TBMM'nin açılış konuşmasında dile getirmiştir. Bu konuşma paralelinde 1938 yılında 3460 sayılı "Sermayesinin tamamı devlet tarafından verilmek suretiyle kurulan iktisadi teşekküllerin teşkilatıyla idare ve murakabeleri hakkında kanun" çıkarılarak KİT'lerle ilgili ilk genel düzenleme yapılmıştır. Bu kanunda KİT'lerin yetkili yönetim ve denetim organları Umumi Heyet, Umumi Murakabe Heyeti, İdare Meclisi ve Umum Müdürlük olarak tespit edilmiş ve teşekküllerin genel çalışma esasları düzenlenmiştir.

3460 sayılı kanunla getirilen sistem 26 yıl uygulandıktan sonra 1964 yılında çıkartılan 440 sayılı "İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Müesseseleri ve İştirakleri hakkında kanun"la değiştirilmiştir. Yeni sistemde 1961 Anayasası'nın kuvvetler ayrılığı ilkesine paralel olarak, yasama ve yürütmeden teşekkül eden karma bir organ olan Umumi Heyet kaldırılmıştır. Umumi Murakabe Heyeti'nin, Yüksek Denetleme Kurulu adıyla ayrı bir kanunla düzenlenmesi öngörülmüş, idare meclisinin teşkil şekli değiştirilmiş, umum müdürlüğün yerini umum müdür almıştır.⁹

440 sayılı kanunla KİT'lerin kaynak yaratmak suretiyle sübvansiyonlara ve hatta yatırımları için dış finansmana ihtiyaç göstermelerini sağlayacak hükümler getirilmiş, fakat politik kararlara bağlı yönetim hakim olmakta devam ettiği için bu hükümler boşa kalmıştır.¹⁰

⁸ Karluk, a.g.e., s.87.

⁹ Süleyman Karataş, **Kamu İşletmeleri ve Yerel Yönetimler**, (İstanbul: Veli Yayınları, 1992), s.8-9.

¹⁰ Haydar Kazgan, "Kamu İktisadi Teşekküllerinin Geçmişi ve Geleceği", **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.21.

1964 yılında çıkarılan 468 sayılı “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun”la Umumi Heyet’in görevlerini yapmak üzere senatör ve milletvekillerinden oluşan KİT Karma Komisyonu kurulmuştur. 440 sayılı kanunla getirilen sistem 19 yıl uygulandıktan sonra, 1983 yılında çıkarılan 60 sayılı KHK (sonradan 2929 sayılı kanun olmuştur) yeni şekle getirilmiş, bu sistem de 1984 yılında çıkarılan 233 sayılı KHK ile tekrar değişikliğe uğramıştır. 233 sayılı KHK’nin de bazı maddeleri 21.10.1987 gün ve 311 sayılı KHK’ler ile değiştirilmiştir.¹¹

3. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN KURULUŞ SEBEPLERİ

20. yüzyılda ekonominin de gelişmesiyle iktisatçılar, üretim araçlarında özel mülkiyetin ekonomik ve sosyal sakıncalarından söz eder olmuşlardır. Özellikle Alman iktisatçı Lassale’nin “Devlet Sosyalizmi” sistemini ileri sürmesiyle kuvvet kazanan üretim araçlarının mülkiyetinin devlete ait olması fikri, bazı ülkelerde kamu teşebbüslerinin kurulmasında etkili olmuştur.¹²

Her ülkede kamu teşebbüsü kurmanın gerekçeleri farklılık gösterebilmektedir. Politik, ekonomik, sosyal, ideolojik vb. bir çok faktör bu konuda rol oynayabilir.

3.1. Devletin Fonksiyonları

Zaman içerisinde devletin görevleri, ülke güvenliğini ve adaleti sağlamak aşamasından, sosyal ve ekonomik hayatın düzenlenmesi aşamasına gelmiştir. Bu durumda da ülkede alt yapı tesislerini kurup işletmek, hem özel kesimin girişmediği yada olanaklarının yetersizliği nedeniyle girişemediği alanlarda hem de tekeller oluşturarak halkı ve hazineyi istismar edebilecekleri alanlarda teşebbüs kurarak işletmek devletin görevleri arasında yer almıştır.

1776 yılında Adam Smith, yazmış olduğu “Milletlerin Serveti” adlı kitabında devletin savunma, adalet, emniyet, eğitim, bayındırlık, genel sağlık ve ulaştırma alanlarında

¹¹ Karataş, a.g.e., s.9.

¹² Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.7.

harcama yapmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Öte yandan 1872 yılında Almanya’da toplanan bir kongrede devletin, halkın büyük bir kısmını medeniyetin nimetlerinden yararlandırmak için çalışması gerektiği amaç olarak gösterilmiştir. Devletin bu fonksiyonları yerine getirebilmesi için de kamu teşebbüsleri kurması gerekmiştir.¹³

3.2. Politik Sebepler

Kamu teşebbüsleri, bir politika tercihinin sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda kamu teşebbüslerinin rolü toplumun politik ve sosyal yapısını etkilemektedir. Politik sebepler; rastlantıya bağlı, devletin bağımsızlığını ve güvenliğini sağlama ve ideolojik olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir.

3.2.1. Rastlantıya Bağlı Sebepler

Kamu sektörünün genişlemesine yol açan, özel sektörün elinde bulunan işletmelerin, zamanın yarattığı şartlar sonucu devletin eline geçmesine yol açan sebepler rastlantıya bağlı sebeplerdir. I. Dünya Savaşı’nın sonunda 1918 yılında Fransa’da düşmanın elinde bulunan Alsace-Lorraine Demiryolları ve Alsace Potasyum Madenlerine, 1944 yılında da sahibinin düşmanla işbirliği yaptığı gerekçesiyle Renault Fabrikaları’na devlet tarafından el konulması, savaş gibi istisnai bir durumdan kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle burada ekonomik sebeplerle devletleştirme söz konusu olmayıp, özel sektörün elinde bulunan işletmelerin savaşın doğurduğu sonuçlar nedeniyle kamu işletmesi haline gelmesi söz konusudur.

3.2.2. Devletin Bağımsızlığı ve Güvenliğini Sağlamak

Bir takım işletmeler devletin bağımsızlığını ve güvenliğini sağlamak amacıyla devletleştirilebildiği gibi, doğrudan doğruya devlet işletmesi olarak da kurulabilmektedirler. Genellikle bütün ülkelerde silah ve mühimmat fabrikaları, Türkiye’de

¹³ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.8.

de Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu bünyesindeki aynı amaca hizmet eden işletmeler bu tür kuruluşların başlıca örneklerini teşkil etmektedirler.¹⁴

Türkiye’de savaş ekonomisi gereği olarak uygulamaya konulan Milli Korunma Kanunu, hükümetlerin ekonomik hayata müdahale yetkilerini geniş ölçüde artırmıştır. Bu kanunun verdiği yetkiler ile geçici kaydı ile ve olağanüstü durum süresince çalıştırılmak üzere bazı müesseseler kurulmuştur. Bu müesseselerden bazıları süreklilik kazanmış (Petrol Ofisi gibi), bir kısmı şekil değiştirerek yeni kuruluşlar haline getirilmiş, tasfiye edilenlerden birçoğunun tasfiye işleri kamu iktisadi teşebbüslerine bırakılmıştır.¹⁵

A.B.D.’de de (Amerika Birleşik Devletleri) II. Dünya Savaşı’nda kurulan kamu teşebbüslerinin bazıları günümüzde faaliyetlerine devam etmektedir. Fransa’da da işletmelerin devletleştirilmeleri II. Dünya Savaşı nedeniyle olmuştur.

Genellikle devlet, milli savunma ve bağımsızlık gereği savaş sanayini, bilimsel araştırma, nükleer enerji ve ülke çapında finansman kuruluşlarını kendisi işletmektedir.¹⁶

3.2.3. Politik İdeolojiler

Kamu işletmelerinin yayılmasında önemli rol oynayan politik sebeplerin başında kapitalizme gösterilen tepkiler gelmektedir. Özellikle başta İngiliz İşçi Partisi, Fransa’da sosyalist ve komünist partilerin yanında bir çok ülkede sendikalar kapitalizme karşı çıkmakta, bu amaçla kamu sektörünün genişlemesinden yana tavır koymaktadırlar.

3.3. Sosyal Sebepler

Bugün dünya çapında faaliyet gösteren kamu iktisadi teşebbüslerinin tamamının ekonomik amaçlarla kurulduğu söylenemez. Devletler, sosyal devlet anlayışının ve sosyal adaleti sağlamanın bir gereği olarak tüm sosyal sınıfların çıkarlarını, hem üreticiyi hem de tüketiciyi korumak amacıyla bir çok kamu işletmesi kurmaktadır.

¹⁴ Atasoy, a.g.e., s.27.

¹⁵ Osman Nuri Torun, “Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Kuruluşu ve Gelişmeleri”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri:Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.12.

¹⁶ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.9.

Türkiye’de kömür madenleri, TMO (Toprak Mahsulleri Ofisi), SEK (Süt Endüstrisi Kurumu), EBK (Et ve Balık Kurum), Türkiye Şeker İşletmeleri, Yem Sanayii ve Gübre Sanayii bu amaçla kurulan kuruluşlardır. Genel olarak verimlilik endişesi olmayan, sosyal bir rolün üstlenildiği bu gibi işletmeler sosyal fayda ve tüketiciyi koruma amacıyla kurulurlar.¹⁷

Çeşitli ülkelerde kamu teşebbüslerinin oluşumunda üç değişik sosyal amaç güdülmektedir.¹⁸

- Gelirin daha adil dağılımını teşvik etmek: Gelişmekte olan ülkelerde gelir dağılımındaki dengesizlik genel bir özelliktir. Bu nedenle de kamu teşebbüslerinin kurulması genellikle ekonomik olmaktan çok sosyal veya politiktir.
- Alt gelir gruplarının ekonomik statüsünü arttırmak.
- Teşebbüsün yönetiminde çalışanların ortaklığını teşvik etmek.

3.4. Ekonomik ve Mali Sebepler

Ekonomik ve mali sebepler; şartların getirdiği sebepler, verimlilik anlayışı ve hazine çıkarlarını kollamak, model yaratmak ve örnek işletmeler kurmak ve ekonomik hayata müdahale etmek üzere dört grupta toplanabilir.

3.4.1. Şartların Getirdiği Sebepler

Bu gruba giren sebepler çoğu zaman kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Devletin çeşitli amaçlarla iştirak ettiği şirketlerde sermaye yapısının değişmesi sonucu çoğunluk hisselerinin kamuya geçmesiyle bu tür kamu şirketleri oluşmaktadır. Ayrıca zor durumda kalan, fakat faaliyetinde kamunun ihtiyacı ve yararı olan şirketlerin; küçük rant sahiplerinin kollarlanması, kısmen kamu hizmeti gören şirketlerin yaşatılması veya uluslararası prestij

¹⁷ Atasoy, a.g.e., s.28.

¹⁸ Ceylan ve Vergiliev, a.g.e., s.9.

kaybını önlemek amacıyla gerçekleştirilen kurtarma operasyonları, bu tür kamu şirketlerinin artmasına ve kamu sektörünün genişlemesine yol açmaktadır.

3.4.2. Verimlilik Arayışı ve Hazine Çıkarını Kollama

Devlet bazen doğrudan gelir sağlamak veya belli faaliyetleri daha verimli gerçekleştirmek amacıyla da işletmecilik faaliyetlerine girişmektedir. Gelir sağlamak amacıyla tütün, sigara, alkol, petrol tekeli kurulması, basım evi darphane işletilmesi; daha verimli işletmecilik yapmak amacıyla da ormancılık ve madencilik alanındaki işletmecilik faaliyetleri bu konuda örnek olarak verilebilmektedir.¹⁹

3.4.3. Model Yaratma ve Örnek İşletmeler Kurma

Devletler bir çok siyasi, sosyal ve temel ekonomik nedenler bağlamında sermaye ve girişimci yetersizliğine bağlı olarak, sanayileşmeyi gerçekleştirmek için çeşitli iş kollarında üretim faaliyeti yaparak asli fonksiyonlarını daha da genişletmiştir.²⁰

Ülke için gerekli olan bazı üretimleri gerçekleştirmek, geliştirmek veya iyileştirmek gibi amaçlar devleti üretici ve işletmeci olmaya zorlayabilmektedir. Türkiye'deki kamu iktisadi teşebbüslerinin çoğunluğu devletin sanayide öncülük etme ve model yaratma amacının bir sonucu olarak kurulmuştur. Devlet Üretme Çiftlikleri, SEK gibi işletmeler bu amaçla kurulan işletmelerdendir.

3.4.4. Ekonomik Hayata Müdahale Etme

Türkiye'nin iktisadi gelişme ve kalkınma tarihi incelenirse, çok ilginç bir eğilimin de belirgin bir biçimde kendini gösterdiği görülmektedir. 1946'dan sonra çok partili siyasal yaşama giren Türkiye'de, o dönemin ana muhalefetini temsil eden ve 1950 seçimlerinde iktidara geçen siyasal parti, KİT'ler üzerinde olumsuz bir davranış sergilemiştir. KİT'lerin tasfiye edilerek özel kesime devredilmesi veya satılması, bu partinin iktisadi programının

¹⁹ Atasoy, a.g.e., s.28.

²⁰ Recep Kök, **KİT-Özelleştirme Modelleri ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 748, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1993), s.56.

ağırlık noktasını oluşturmuştur. Ancak bu partinin iktidarda kaldığı on yıllık süre içinde KİT'lerin tasfiye edilmesi bir yana, KİT'lerin gelişme hızının arttığı ve hatta kendinden önceki dönemin gelişme hızını aştığı görülmüştür.

Bu sonuç şaşkıncı değildir çünkü Türkiye geliştirmekte olan bir ülke olması dolayısıyla devlet müdahalesi kaçınılmaz ve vazgeçilmez olarak ortaya çıkmıştır. Bu zorunluluk yapısal nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden 1950-60 döneminin iktidar partisi KİT'ler hakkındaki düşüncesini uygulamaya koyamamış, yapısal gerçekleri kabul etmek zorunda kalmıştır.²¹

Devletin ekonomiye müdahale amacıyla işletmecilik yapması da üç grup sebebe dayandırılmaktadır:²²

Belli bir dalda tekel meydana gelmesi: Zaman zaman kendisi tekeller kuran devlet, çeşitli kesimlerde tüketici aleyhine kurulan, rekabet olması nedeniyle fiyat artışına neden olan tekelleri kırmak amacıyla millileştirmeye gidilebileceği gibi doğrudan üretim ve işletmecilik faaliyetlerine de gidebilmektedir.

Özel teşebbüsün yetersiz kalması: Devlet çoğu zaman özel sektörün yetersiz kaldığı alanlarda üretim ve işletmecilik faaliyetlerine girmektedir. Bu amaçla devlet;

- Kapitalist yatırım mantığıyla bağdaşmayan, sermaye için risk taşıyan alanlarda yatırım yapar.
- Sanayide koordinasyon sağlamak amacıyla tröst niteliğinde hakim işletmeler kurar, böylelikle sanayinin kamunun menfaatine uygun olarak yönlendirilmesini sağlar. Kömür işletmeleri ve demir çelik üretimi bu amaçla pek çok ülkede devletin kontrolü altındadır.

²¹ Yüksel Ülken, "Türk Ekonomisi ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri", **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.8.

²² Atasoy, a.g.e., s.29.

- Bir sektörün tamamının veya alt sektörlerinin rasyonel ve verimli hale getirilmesi amacıyla işletmecilik ve üretim faaliyetlerine girer. Örnek olarak devlet tarafından gerçekleştirilecek bir nehir düzenlemesi başta enerji olmak üzere tarım, ulaştırma ve turizm sektörlerine etki etmektedir.

Kamu işletmeleri ekonominin işleyişinde bir yönetim aracı olarak kabul edilebilir: Devlet çoğu zaman uyguladığı ekonomik politikaları gerçekleştirmek amacıyla da işletmecilik yapabilmektedir. Özellikle bir teşvik politikası olarak özel sektör şirketlerine iştirak edebilmekte ve aynı zamanda ekonomi politikasının bir sonucu olarak da iştiraktan vazgeçebilmektedir. Halkın kullandığı tüketim maddelerinin fiyatlarını düşürmek amacıyla güden tanzim satış mağazaları da bu grupta mütalaa edilmektedir.

4. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Devletin ağırlıklı olarak ekonomide yer aldığı 1930'lerden günümüze kadar KİT'ler ekonominin can damarı rolünü üstlenmiştir. Üretimden istihdama kadar KİT'lerin payı çok büyük olmuştur. Türkiye'de iktidarlar sürekli değişmiş, değişken iktidarlar zaman zaman KİT'lerin kaldırılmasından yana tavırlar koymuşlarsa da uygulamada fonksiyonlarından dolayı KİT'leri kaldırmak yerine daha çok KİT kurmuşlardır.²³

Türkiye'nin iktisadi gelişme ve kalkınma çabalarına başlarken kullandığı en büyük itici güç KİT'ler olmuş ve Türk Ekonomisi bunalıma girdiğinde de yine KİT'ler dikkatleri üzerinde toplamış, yoğun ilgi ve tartışmaların odak noktasını oluşturmuştur.²⁴

KİT'lerin ekonomiye ve sosyal hayata katkıları nitelik ve nicelik olarak iki türlü ortaya çıkmaktadır. Nicelikten kasıt, belirli bir ekonomik alandaki sayısal büyüklüklerdir. Nitelik açısından ise KİT'lerin bazı sektörlerde üretim teknolojisinde sağladıkları gelişme, KİT'lerde çalışan personelden özel sektöre gidenlerin KİT'lerde öğrendiklerini burada

²³ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası, **Özelleştirme Olayı: Ekonomik Toplumsal Boyutları ve Çalışanların Sorunları Üzerine Bir İnceleme**, (Ankara: 1992), s.55.

²⁴ Ülken, a.g.e., s.7.

öğretmesi ve uygulaması, işgücünün vasıf kazanması, ekonominin diğer kesimlerine kaliteli hammadde ve yarı mamul sağlanması, sosyal güvenlik sistemine katkıları, bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasındaki katkıları ile sosyal hayattaki etkileri sayılabilir. Dışsal ekonomilere de örnek teşkil eden bu nitel katkıları somut olarak tespit etmek mümkün değildir.

Nicel katkılar ise somut olarak görülebilir. KİT'leri GSMH'ya (Gayri Safi Milli Hasıla) ne kadar katkıda buldukları, toplam istihdam içerisinde kaç kişi çalıştırdıkları, ne kadar ürün ithal ve ihraç ettikleri vb. sayısal olarak verilebilir.²⁵

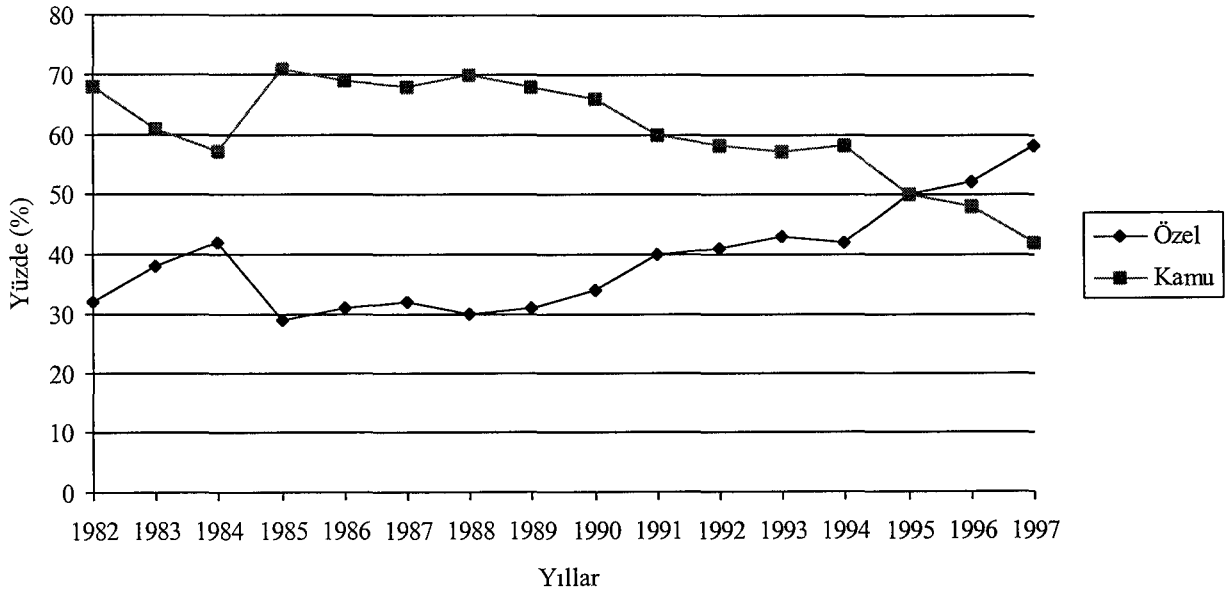
Türkiye'de KİT'lerin ekonomideki ağırlığı, Milli Gelire oranla 1985'te %12.8, 1991'de %7.6 ve 1995'te %10.9'dur. 1985 yılından 1991 yılına kadar bir azalma yaşansa da 1991'den 1995 yılına kadar da KİT'lerin milli gelir içindeki payı sürekli artmıştır. Milli gelirin %10-12'si dünyanın bir çok ülkesinde görülebilen bir orandır.

KİT'lerin sınai katma değer içindeki payı da 1991'den sonra sürekli artmış ve 1985'in %26.6'lık oranını dahi aşarak 1995'te %29'a çıkmıştır. Bununla birlikte 1985-1995 yılları arasında KİT'lerde yatırımların reel olarak üçte iki oranında azalması, sabit sermaye oluşumunda ciddi bir erimeye yol açmıştır.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) 500 büyük firma üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, sabit varlıkların yüzde dağılımı bakımından KİT'lerin bu 500 firma içindeki payı 1980 ortalarında %70'lerde iken 1997'de %44'e gerilemiştir. Özel firmaların 500 firma içinde sabit varlıklarının payı ilk defa 1996'da %50'yi aşmıştır. (Şekil 1) Bu, özel sektörün başarısından ziyade, KİT'lere ağırlık verilmeyişinin bir sonucudur.²⁶

²⁵ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası, a.g.e., s.57.

²⁶ Türk-İş Araştırma Merkezi, **Özelleştirmeye Karşı KİT'leri ve Sosyal Devleti Korumak ve Geliştirmek**, (Ankara: 1998), s.26.

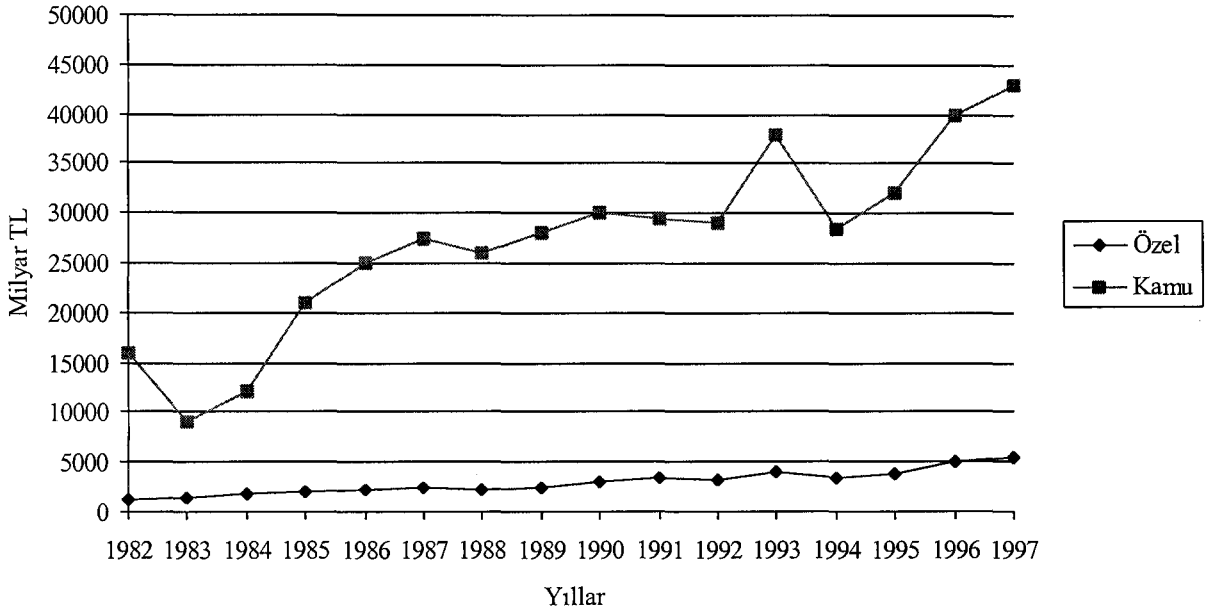


Şekil 1. 500 Büyük Firmanın Sabit Varlıklarının (Kamu ve Özel) Dağılımı

Kaynak: Türk-İş Araştırma Merkezi, a.g.e., (1998), s.28.

Sabit varlıklar işletme sayısına bölüldüğünde, 500 büyük firmanın en büyüklerinin KİT'ler olduğu göze çarpmaktadır. İşletme başına düşen sabit varlıklar incelendiğinde ise tespit edilen rakamlar 1983-1984 yıllarında kamu ve özel sektör firmaları için birbirine çok yakinken 1984'ten 1997 yılına kadar artan bir farklılık göze çarpmaktadır. 1997'de kamu işletmesi başına sabit varlık 42,7 trilyon TL iken, bu büyüklük özel sektör firmaları için ortalama 5.3 trilyon TL olarak tespit edilmiştir.(Şekil 2)²⁷

²⁷ Türk-İş Araştırma Merkezi, a.g.e., (1998), s.29.



Şekil 2. 500 Büyük Firmada İşletme Başına Düşen Sabit Varlık (1997 Fiyatlarıyla)

Kaynak: Türk-İş Araştırma Merkezi, a.g.e., (1998), s.30.

Yıllar itibariyle KİT'lerde personel sayılarına bakıldığında ise göze çarpan azalış iki nedene bağlanabilir. Birincisi emekli edilenlerin yerine yeni eleman alınmaması diğeri ise özelleştirmelerin hız kazanmasıdır. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Raporuna göre 1992-1995 yılları arasındaki KİT personel gelişimi şöyledir:²⁸

<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
690.000	683.000	665.000	617.000	576.000

1991-95 yılları arasında 114.000 kişilik bir azalış kaydedilmiştir. Bunun 48.000'i 1994'te, 41.000'i ise 1995'te gerçekleşmiştir. Azalışın %78'i 1994-95 yıllarında olmuştur. Benzer gelişmeyi 500 büyük firma verileri de doğrulamaktadır. Yaklaşık dönem ortalamaları aşağıda verilmiştir.

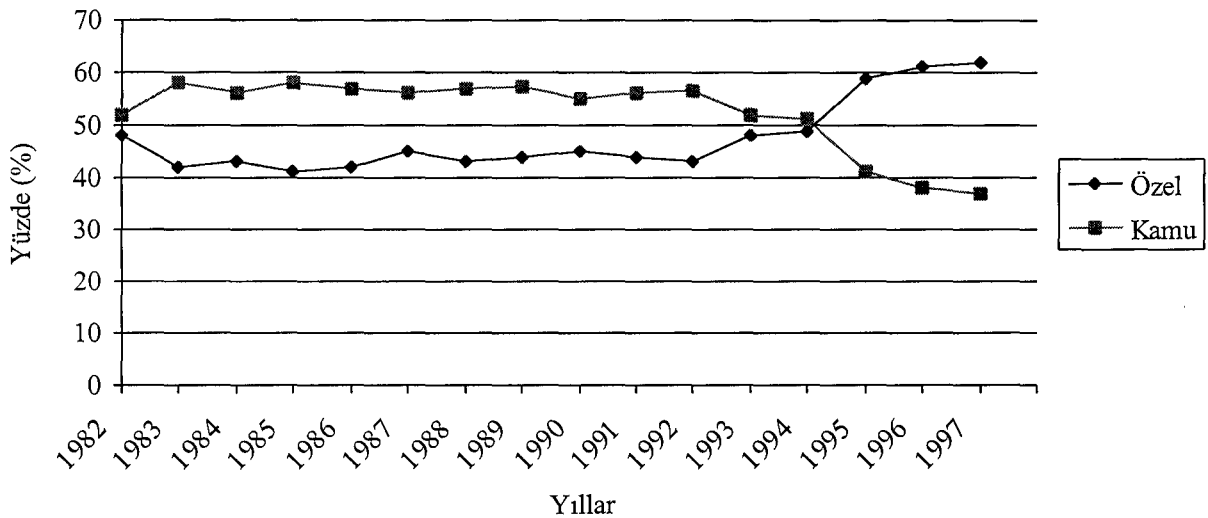
²⁸ Türk-İş Araştırma Merkezi, KİT'ler ve Özelleştirme: İddialar ve Gerçekler, (Ankara: 1999), s.48.

	<u>Kamu</u>	<u>Özel</u>	<u>Toplam</u>
1983-1992	370.000	296.000	666.000
1993-1994	312.000	299.000	611.000
1995-1997	213.000	341.000	554.000

Bu gelişmeler sonucu ilk defa 1995 sonrasında özel büyük firmalar, 500 büyük firma içinde KİT istihdam payından daha fazla yer tutmaya başlamıştır. Özel sektör firmalarında istihdam artışı yaşanırken, KİT'lerde istihdam gerilemesi olmuştur. 500 büyük firma istihdamındaki oransal gelişme yüzde olarak aşağıdaki gibidir.²⁹

	<u>Kamu</u>	<u>Özel</u>	<u>Toplam</u>
1983-1992	55.6	44.4	100.0
1993-1994	51.0	49.0	100.0
1995-1997	38.6	61.4	100.0

1982-1997 yılları arasında 500 büyük firmadaki istihdamın yüzde olarak gelişim oranı Şekil 3'te verilmiştir.



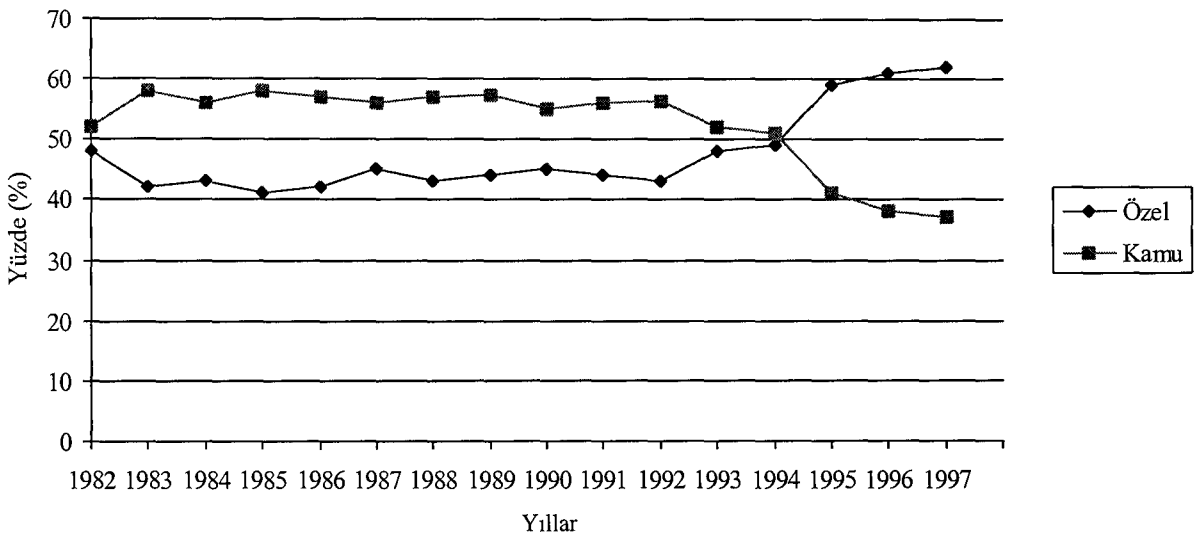
Şekil 3. 500 Büyük Firmada İstihdamın Gelişimi (Yüzde Olarak)

Kaynak: Türk-İş Araştırma Merkezi, a.g.e., (1998), s.36.

²⁹ Türk-İş Araştırma Merkezi, a.g.e., (1998), s.35.

Gerek özel sektör gerekse kamu kesiminin bütününde ortalama ücretlere bakıldığında 1994 sonrasında bir düşüş göze çarpmaktadır. 500 büyük firma açısından bakıldığında, işgücü ücretlerinin kamuda ve özelde gerek mutlak düzeyler ve gerekse görece büyüklük olarak birbirini çok yakından takip ettiği görülmektedir.

1997 sabit fiyatlarıyla bakıldığında, özel sektörde çalışan başına yıllık toplam ücret ortalamasınının 1982’de 1.1 milyar TL’den 1993’te 2.1 milyar TL’ye kadar yükseldiği ve 1994-1997 sürecinde de 1.5 milyar TL düzeyinde kaldığı görülmektedir. Kamuda ise 1.2 milyardan başlayıp 1988’de 800 milyona gerileyen ücret düzeyi 1995’te 2.5 milyara yükselmiş ancak 1995-1997 yılları arasında da 1.7 milyar düzeyinde kalmıştır.³⁰



Şekil 4. 500 Büyük Firmada Çalışan Başına Yıllık Ücretler (1997 Sabit Fiyatlarıyla)

Kaynak: Türk-İş Araştırma Merkezi, a.g.e., (1998), s.36.

Kamudaki ücret düzeyi 1983-1990 yılları arasında özel kesim ücret düzeyinin biraz üstüne çıkmıştır. Her durumda, iki kesim ücretleri birbirinin yakından izlemekte ve iki ücret düzeyi arasındaki makas fazla açılmamaktadır. (Şekil 4)

³⁰ Türk-İş Araştırma Merkezi, a.g.e., (1998), s.39-40.

4.1. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türk Ekonomisindeki İşlevleri

KİT'lerden beklenen işlevler şöyle sıralanabilir:³¹

- İleri teknik, büyük organizasyon gerektiren yatırımları gerçekleştirmek,
- Yeni üretim konularında gelişmeye öncülük etmek,
- Geri kalmış yörelere doğrudan veya dolaylı olarak yatırım yaparak kalkınmanın bölgeler arasında dengeli olmasına katkıda bulunmak,
- Ekonomideki darboğazları, çarpıklıkları, tıkanıklıkları giderici, önleyici yatırımlar gerçekleştirmek,
- Üretim kapasitelerini en uygun seviyede kullanarak, üretim maliyetlerini düşürmek yoluyla makul fiyatlarla diğer sektörlere girdi ve nihai tüketicilere mal ve hizmet sağlamak,
- Ekonomideki tekелci eğilimleri kırarak, bazı temel mal ve hizmetlerin fiyatlarının oluşmasında düzenleyici rol oynayarak, üretici ve tüketicinin korunmasını sağlamak,
- İyi bir dağıtım sistemi kurarak, bazı ihtiyaç maddeleri ile temel hizmetlerin tüm bölgelere ulaştırılmasını gerçekleştirmek ve
- Kalite kontrolü, modern pazarlama yöntemleri uygulayarak, dış satım konusunda malların kalitesini yükseltmek, dış satımın gelişmesine katkıda bulunmak.

Ancak KİT'lerin kendilerinden beklenen işlevleri etkin bir biçimde gerçekleştirmelerini sınırlayan önemli sorunları vardır.

³¹ Öztin Akgüç, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Sorunları ve Çözüm Yolları", **Kamu İktisadi Teşebbüsleri:Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.26.

5. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN SORUNLARI

Kamu iktisadi teşebbüsleri hemen her ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kuruldukları günden itibaren çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Zaman zaman yapılan hukuki düzenlemelere, kalkınma planları ve yıllık programlarla getirilen bir çok tedbire rağmen, sorunların azaldığını veya tamamen ortadan kalktığını söyleyebilmek imkansızdır.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin sorunları oldukça çeşitlidir. Bu sorunların bir kısmı hukuki düzenlemelerin yetersiz kalışından kaynaklandığı gibi, önemli bir kısmı da uygulamalar sonucu ortaya çıkmakta, çoğu zaman sorunun çözümü yeni bir hukuki düzenlemeyi veya idari tasarrufu gerekli kılmaktadır.³²

KİT’lerin sorunları tüm ekonomiyi etkilediği gibi, genel ekonomik hayatta görülen gelişmeler ve sorunlar da KİT’leri etkilemektedir. Yüksek oranlı enflasyon, ödemeler dengesindeki dış ödeme güçlükleriyle hammadde, yarı mamul ve mamul tedarikinde güçlükler, devalüasyonlar, artan petrol fiyatlarının getirdiği ek külfetler ve enerji dar boğazı, tüketim harcamalarındaki artış, tarımsal ürünlerde uygulanan taban fiyat politikaları gibi geneldeki etkenler, KİT’lerdeki yönetim sorunları, aşırı istihdam, işin gereğine uygun personel yetersizliği, kalifiye personel teminindeki güçlükler, toplu sözleşmelerin getirdiği yeni yükler gibi diğer etkenler KİT’lerin kaynaklarını, ödeme açıklarını ve mali ve ekonomik yapılarını olumsuz yönde etkilemiştir.³³

Politik baskılar, aşırı merkezîyetçi yapı, sık sık yönetici değişimi, verimlilik esaslı ücret politikasının ve iflas tehlikesinin olmaması, yanlış fiyatlandırma politikası ve eski teknoloji kullanımı şeklinde sıralanabilecek kimi unsurların etkisiyle KİT’ler bir sorun yumağı haline gelmiştir.³⁴

³² Atasoy, a.g.e., s.115.

³³ Koray Başol, “Türkiye’de KİT’ler, Sorunları ve Günümüzdeki Uygulamalar”, 28/29 Nisan 1994 Manisa Özelleştirme Sempozyumu, (Manisa: 1994), s.202.

³⁴ Erkan Yüksel, *Basın ve Siyaset Gündeminde Özelleştirme*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1253, 2000), s.44.

5.1. Yasal Sorunlar

233 sayılı KHK'ye göre bağı ortaklık olması öngörölmüş fakat henüz bu statüye geçirilmemiş kuruluşlar, anonim şirket şeklindeki İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları, iştiraklerin durumları, kararnameye ait ekli listede yer aldığı halde henüz kurulmamış müesseseler çözümlenmemiş yasal sorunlara örnek teşkil etmektedir.

233 sayılı KHK ile KİT'lerin mal ve hizmet üretim yerlerini müesseseler bünyesinde toplaması öngörölmüş ve doğrudan teşebbüse bağı işletme olamayacağı ilkesi getirilmiştir. Buna rağmen bazı kuruluşların söz konusu düzenlemeye uymadıkları görölmektedir.³⁵

5.2. Yönetim Sorunları

KİT'lerin en önemli sorunlarından biri hükümetlerden gelen, genel ekonomik politikanın uygulanması ile ilgili olmayan, bu kuruluşlarda özerk yönetimi ortadan kaldıran kısa vadeli, dar görüşlü politik amaçlı baskılardır.³⁶

KİT'lerin özerk bir tarzda yönetilmeleri öngörölmüş olsa da gerçekte bu mümkün olmamıştır. Müstakil ticari kuruluşlar olması gereken bu kuruluşlar genelde özel hukuktan ziyade kamu yönetimi kurallarına göre yönetilmektedir.³⁷

5.2.1. Planlama Sorunları

233 sayılı KHK ile KİT'lerin genel amaçları belirlenmiş, bu doğrultuda ticari amaçlarla İDT'ler ve sosyal amaçlarla KİK'ler oluşturulmuştur. Ancak söz konusu amaçların kendi içerisinde açık ve kesin tanımlarının olmadığı görölmektedir. Diğer yandan söz konusu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan uzun dönemli planlama faaliyetlerine önem verilmemiştir. Planlama yerine, zamlar ve bütçe ödenekleriyle amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.³⁸

³⁵ Ceylan ve Vergiliel, **a.g.e.**, s.49.

³⁶ Akgüç, **a.g.e.**, s.26.

³⁷ Karataş, **a.g.e.**, s.84.

³⁸ Ceylan ve Vergiliel, **a.g.e.**, s.50.

5.2.2. Örgütlendirme Sorunları

Örgüt yapısı ile ilgili sorunlar büyük ölçüde geleneksel kamu kurumlarından farklı bir amaç (ekonomik amaç) ve statü ile donatılmak istenen ve genel idarenin dışında tutulmuş olan KİT'lerin özerk bir tarzda yönetilme zorunluluğu ile devletin gözetim ve denetim yetkisini bağdaştırma gereğinden kaynaklanmaktadır. Buna göre KİT'ler incelendiğinde, örgüt yapılarının amaçlara tam olarak uygun düşmediği görülür. Bu durumun meydana gelmesinde, kuruluş yasaları çıkartılırken gereken titizliğin gösterilmemiş olmasının payı olmakla birlikte süratle gelişen ve değişen koşullar karşısında kuruluşun buna ayak uyduramamasının yani kendini yenileme çabası göstermemesinin de payı vardır.³⁹

KİT'lerin gün geçtikçe büyümelerine rağmen Merkezci Örgüt Yapısıyla yönetilmelerine devam edildiği görülmektedir. Yönetim komitesi adıyla ayrı bir yönetim organı bulunan müesseselere gerekli yetki verilmemiş, işletmelerin ise tamamı genel müdürlüklerin emriyle yönetilmelerine gidilmiştir. Bu durum yöneticilerin günlük rutin işlerle uğraşmaktan asıl önemli amaç ve politikaları gözden kaçırmalarına neden olduğu gibi emek ve zaman kayıplarını da arttırmıştır. Uzun dönemde işgörenlerin yeteneklerinin körelmesi, moral düşüklüğü ve sorumluluk anlayışının giderek azalması söz konusudur. Öte yandan KİT'lerde, örgütlendirmenin önemli bir evresi olan faaliyetlerin gruplandırılmasına ve gerekli iş bölümünün sağlanmasına önem verilmemektedir. Örgütsel yapıda, personelin görev ve yetki tanımlarının yapılmamış olması yetki kargaşasına neden olmaktadır.

5.2.3. Yürütme Sorunları

KİT'lerin yürütme organı genel müdürdür. Genel müdür aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olarak karar organıdır. Bu durumda yönetim kurulunun yapısında yürütme ve karar organlarının birbirine karıştığı görülmektedir. Öte yandan yürütme faaliyetlerinin iyi işleyebilmesi için örgütün sağlıklı bir iletişim ve rapor sistemine sahip olması gerektiği

³⁹ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası, a.g.e., s.76.

halde KİT'lerde iletişim-rapor sistemi yetersizdir ve bürokratik yapıya sıkı sıkıya bağlıdır. Ayrıca yürütme faaliyetlerinde astların görüşü alınmamaktadır. Bu durum, onların yetişmelerini, faaliyetlerin etkinliğini ve üst basamaklarda alınan kararların alt basamaklarca eksiksiz uygulanmasını engellemektedir.⁴⁰

5.2.4. Koordinasyon Sorunları

Merkezi yapı ile yönetilen büyük örgütlerin en önemli sorunları arasında koordinasyon yetersizliği yer almaktadır. Örgüt büyüdükçe işletmeye açılan pek çok kuruluşun, kuruluş aşamasından başlayarak işletme aşamasına kadar koordinasyonun merkez tarafından sağlanabilmesi güçleşmektedir. KİT'lerin ise yapıları gereği bir yandan kendi bünyeleri içerisinde, diğer yandan da kamu sektörü ve tüm ekonomi ile koordinasyonları gerekmektedir. Bu amaçla 233 sayılı KHK ile gerekli organlar oluşturulsa da KİT'lerin koordinasyon sorunları çözümlenememiştir. Bunun da nedeni her bakanlığın yönetiminde belli sayıda KİT'in varlığı, her teşebbüsün faaliyetlerini farklı dallarda yürütmesi ve sözkonusu farklı çalışmaların bütünü düzenleyen bir politikanın yokluğudur.⁴¹

5.2.5. Denetim Sorunları

Denetim, işletme faaliyetlerinde olması gerekeni aramak, olan ile olması gereken arasındaki farkı belirlemek ve bu farkın nedenlerini araştırarak sonraki çalışmalarda sözkonusu nedenleri dikkate almaktır. KİT'lerin denetimi, Yüksek Denetleme Kurulu ve ilgili bakanlıklar tarafından yapılmaktadır. Yönetim sistemi içerisinde, çalışan birimlerin her zaman bir üst organ tarafından denetimi sözkonusudur. KİT'lerde de üretim, alımlar, hammadde kullanımı, fireler, stok ve nakit durumları belgelerle ve işletme içi denetimle izlenmekte, sonuçlar ilgili dairede muhasebeleştirilmektedir. Bu işlemler yönetim basamağındaki her yönetici tarafından tekrarlanmaktadır. Ayrıca sözkonusu yöneticilerin yapabilecekleri hata, hile ve eksiklikleri belirlemek için işlem ve hesapları incelemek üzere

⁴⁰ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.51.

⁴¹ Aynı, s.51-52.

çeşitli isimler altında denetim üniteleri oluşturulmuştur. Bu ünitelerin elemanları da, yönetim mekanizmasındaki hata, hile, eksik ve suistimallerin ortaya çıkarılmasını ve bunların önlenmesini sağlamaktadır. Öte yandan, KİT'ler bağlı oldukları bakanlığın gözetim ve denetimine tabidir. Ancak bu denetimde hata, hile, eksik veya suistimal olan işlemleri aramaktan ileriye gitmediği gibi zaman zaman faaliyetlere müdahale şekline dönüşmektedir.

Yüksek Denetim Kurulu tarafından yapılan denetimde ise teşebbüslerin kuruluş işlemlerinin doğruluk derecesi ön planda tutulmakta, işletme sonuçları zaman ve kuruluşlar itibariyle karşılaştırılmakta ve geleneksel raporlar düzenlenmektedir. Yani KİT'lerde aşama aşama gerçekleştirilen denetim faaliyetleri birbirinden farklı olmakta, aynı işlemler çoğu zaman birden fazla denetime tabi tutulmaktadırlar. Ancak olması gerekenler önceden belirlenmediği için sözkonusu denetim, faaliyet sonuçlarını ölçmeye yönelik modern anlamda denetim olmaktan uzaktır. Bu nedenle kuruluşun üretim, istihdam, yatırım, finansman ve diğer faaliyetlerindeki başarı derecesini, verilen amaçlara ne denli ulaşıldığını ölçmekten yoksundur. Sonuç olarak, bu tür mükerrer ve etkinlikten uzak denetimlerle, yönetimlerin başarılı ya da başarısız olduklarını, faaliyetlerinin ekonomiye, topluma ve kuruluş amaçlarına katkı sağladığını söyleyebilmek güçtür.⁴²

Ayrıca bazı konularda ilgili Bakanlıklarca yapılması istenen inceleme ve tahkikatların genellikle geciktiği görülmektedir. Bu da denetimi zorlaştırmaktadır. Kendi genel kurulları bulunan kuruluşlar hakkında sadece genel görüşme açılabilmesi, bu kuruluşlarda denetimin etkinliğini azaltmaktadır.⁴³

5.2.6. Devlet Organlarıyla İlişkiler

KİT'lerin ilgili bakanlıklarla olan ilişkilerinin düzenli olmadığı görülmektedir. İlgili bakanlığın kendisine bağlı bir KİT üzerindeki gözetim ve denetim görev ve yetkileri ile söz konusu teşekkülün bakanlığa karşı yükümlülüklerini ayrıntılarıyla saptamak çok güç hatta

⁴² Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.52.

⁴³ Karataş, a.g.e., s.85.

imkansızdır. Bu güçlüğe rağmen bu noktanın ana hatlardan daha ayrıntılı bir biçimde açıklığa kavuşturulmasında zorunluluk vardır. Çünkü gerek hükümet programlarında, gerek kalkınma planlarında ve gerekse KİT'lerin yeniden düzenlenmesi ile ilgili bütün araştırmalarda, bu kuruluşları “siyasi baskıdan kurtarma” şeklinde dile getirilmek istenen sorun, bu noktada düğümlenmektedir.⁴⁴

5.3. Personel Sorunları

5.3.1. Personel Bölümü

Personel bölümlerinin görevleri arasında, faaliyetlerin gerektirdiği yeteneklerin belirlenmesi, personelin yeteneklerinin ölçülmesi, işin gereklerine göre eleman seçimi, terfi ve ücret politikası ve elemanların eğitimi konuları yer alır. Ancak KİT'lerde personel bölümü bu tür faaliyetler yerine genellikle müracaat ve iş formlarının kanun yönetmeliklere uygun doldurulması, imzalanması ve dosyalanması konuları ile ilgilenmektedir.⁴⁵

5.3.2. Personel Sayısı ve Niteliği

Uzmanlık isteyen görevlere deneyimsiz ve bilgisiz kimselerin getirilmesi, önemli görevlerin uzun süre boş tutulması veya vekaletle yönetilmesi KİT'ler için önemli bir sorundur.⁴⁶

Teşebbüslerdeki mevcut iş potansiyeli, istihdam edilecek işgücünün miktarı ve niteliği konusunda tutarlı araştırmalar yapılmaması nedeniyle zaman zaman aşırı istihdam problemiyle karşılaşmaktadır. KİT'lerin dönem hükümetleri tarafından politik amaçlarla işsizliğe çare olarak kullanılmaları da zaman zaman aynı problemi doğurmaktadır. 233 sayılı KHK ile özel uzmanlık gerektiren faaliyetlere nitelikli personel bulabilmek amacıyla “sözleşmeli personel” türü geliştirilmiş ancak bu tür personel atamalarının Başbakanlığın iznine tabi tutulması uygulama alanını sınırlandırmıştır.

⁴⁴ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası, a.g.e., s.78.

⁴⁵ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.53.

⁴⁶ Selahaddin Babüroğlu, “KİT'lerin Sorunları”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.51.

İş etüdü tekniklerine dayalı olarak norm kadroların belirlenmemiş olması, personel sayısının tespiti ve teşkilat içinde dağılımı konusunda isabetsizliklere yol açmaktadır.⁴⁷

KİT'lerde değişik statülerde personel çalıştırılması, aynı veya benzer nitelikteki hizmetlerin değişik statülerde çalışan personele gördürülmesine ve dolayısıyla değişik imkanlar sağlanmasına neden olmuştur. Bu tür uygulamalar personel arasında ayırım yaratmakta ve verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir.⁴⁸

5.3.3. İşe Alma ve Yükselme

KİT'lerde işe alma ve yükselme konularında açık ve objektif ölçütler geliştirilmemiştir. Kıdeme göre yükselme yöntemi benimsendiğinden, kişilerin dinamik ve sorumluluk sahibi olmaları önlenmektedir. KİT'lerdeki yöneticilerin görev süreleri onların teşekkülleri tanımalarına bile olanak vermeyecek kadar kısa olabilmektedir. Bu kadar kısa sürede kuruluşun işleyişini, personelin nitelik, karakter ve düşünsel güçlerini tanımak ve grup ruhu oluşturarak kuruluşu başarıya götürmek olanaksızdır. Teşebbüslerin sorunlarını bütünüyle ele alıp çözüme olanağı ve yetkisi ise hiçbir genel müdüre verilmemiştir.⁴⁹

Gerçekten KİT'lerin aslında en önemli personel sorunu yöneticiler olarak belirlenmektedir. Mülkiyeti devlette olan KİT'lerde, bugünkü statü içerisinde yönetim büyük ölçüde yürütme organının ya da diğer bir ifadeyle hükümetin denetimi ve tasarrufu altında bulunmaktadır. Yani atama ile ilgili yasaya bakıldığında KİT'lerin üst düzeydeki karar ve yürütme organını oluşturan yönetim kurulu üyelerini (genel müdür, genel müdür yardımcıları dahil) hükümet atamaktadır. Bunun sonucu KİT'lerde tepe ve üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulları gibi en yüksek karar organlar, siyasi iktidarlar tarafından oluşturulmaktadır. Bu büyük kuruluşlarda yönetim organları oluşturulurken de doğal olarak siyasi tercihler ağır basmakta, atamalarda ekonomik işlemler büyük bir kuruluşun yönetimi ile ilgili temel gereksinimler doğal olarak ikinci planda kalmaktadır.

⁴⁷ Karataş, a.g.e., s.85.

⁴⁸ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası, a.g.e., s.75.

⁴⁹ Mustafa A. Aysan, "KİT'lerin Sorunları ve Çözümleri", **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.39.

Bu çerçeve içinde KİT'lerin yönetim kadroları da, işlevlerini yerine getirirken kendilerini o pozisyonlara getiren siyasal mekanizma ve tercihlere çok duyarlı olmaktadır. Bunun tabii sonucu olarak da görev bazında çok kısa süre kalmaktadırlar.⁵⁰

5.3.4. Eğitim

KİT'lerde personelin işe uyarlanması, bilgi, beceri ve yetenek düzeyinin geliştirilmesi amacıyla yapılması gereken eğitim faaliyetlerine yeterince önem verilmemekte ve yeterli düzeyde hizmet içi eğitim verilmemektedir.⁵¹

5.3.5. Ücret Politikası

KİT'lerde etkin bir iş değerlemesi sözkonusu olmadığından, ücret politikası da sorumluluk, yetenek ve yapılan iş ile orantılı değildir. Ayrıca toplu sözleşmelerin çeşitli müdahalelere konu edilmesi ve hiçbir nitelik farklılığı aranmaksızın ücret artışlarına gidilmesi zaman zaman kuruluştan kuruluşa ya da aynı kuruluş altında çalışan aynı nitelikteki personel arasında ücret farklılıklarını doğurmuştur. Üstelik uygulanan ücret sistemi personeli içtenlikle çalışmaya özendirilecek bir motivasyon sistemini içermemektedir.⁵²

KİT'lerde çalışan personelin ücretlerindeki artış son derece azdır. Yani mevcut ücret seviyesinin piyasa şartlarının altında oluşu, üst kademeler için personel temini ve mevcutların da teşekküllere bağlanmalarını çok güçleştirmektedir.

5.4. Üretim Sorunları

5.4.1. Üretim Planlaması

KİT'lerde genellikle üretim planlaması yapılmamaktadır. Bu ise piyasaya zamanında mal ve hizmet sunulamaması, üretilen malın piyasada bazen bulunup bazen

⁵⁰ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası, a.g.e., s.76-77.

⁵¹ Karataş, a.g.e., s.85.

⁵² Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.54-55.

bulunamamasına ve stokların artmasına neden olmaktadır. Modern stok kontrol tekniklerinin de uygulanmaması eksik kapasite kullanımına neden olabilmektedir.⁵³

KİT'lerde işletme sermayesi ve yatırım kaynakları birbirine karışmış durumda ve iş hacimlerine göre normal bir çalışma yapmalarına yetmeyecek düzeyde bulunmaktadır. Bu nedenle hammadde ve malzeme temininde sık sık aksamalar ortaya çıkmaktadır.⁵⁴

5.4.2. Kapasite Kullanım Oranı

KİT'lerin temel sorunlarından biri kapasite kullanım oranlarının düşük oluşudur. Bunun nedenleri arasında kuruluştan gelen dizayn hataları, yeterli kalite ve miktarda hammadde, enerji ve malzeme sağlanmasındaki güçlükler, ekonomik ve teknolojik ömrünü doldurmuş tesislerde üretim yapılması, kuruluş yeri seçimindeki isabetsizlikler ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle nitelikli personel temini ve tutulmasındaki zorluklar yer almaktadır.⁵⁵

5.4.3. Maliyetler Sorunu

KİT'lerde en önemli sorunlardan birisi de maliyetlerin yüksekliğidir. Gerek kapasite kullanım oranının düşüklüğü gerekse bazı KİT'lerde az miktarda üretim yapılması, birim başına düşen sabit maliyetlerin yüksek olmasına ve dolayısıyla üretim maliyetlerinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Diğer yandan bazı tesislerin sadece ithal ikamesi amaçlanarak uluslararası optimal kapasite ölçüleri gözönünde tutulmadan düşük kapasiteli olarak kurulması, maliyetlerin düşürülmesine yönelik avantajlardan yararlanılamamasına neden olmaktadır.

KİT'lerin ürettikleri malların satışında himayeli fiyatlar uygulanması bir politik tercih olup bir hükümet politikası olarak kullanılabilir. Ancak burada sorun bu fiyat farklılıklarının, hedef alınanlara ulaşmasıdır. Bunun için ise önce maliyetlerin sağlıklı

⁵³ Tevfik Altınok, **Kamu İktisadi Teşekkülleri Sorunları ve Çözüm Yolları**, (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1982), s.26-7.

⁵⁴ Karataş, **a.g.e.**, s.88.

⁵⁵ Ceylan ve Vergiliel, **a.g.e.**, s.55.

oluşması yani piyasa ekonomisinin hakim olduğu bir ortamda piyasa fiyatlarıyla girdilerin maliyete yansması gerekir.⁵⁶

5.4.4. Bakım-Onarım Faaliyetleri

Ürünlerine yoğun talep olan tesislerde koruyucu bakım uygulamaları yapılamamakta, zaten birçoğu eskimiş tesislerde bu tür üretim zorlamaları kalitenin düşmesine, fire, kaçak ve kayıpların artmasına sonuçta da maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Diğer yandan ağır iş makineleri ile çalışılan tesislerde makinelerin çok çeşitli marka ve tiplerden oluşması bakım-onarım faaliyetlerini ve yedek parça sağlanmasını güçleştirmektedir.⁵⁷

5.4.5. Üretim Denetimi

KİT'lerde modern işletmecilik tekniklerinden yeterince yararlanılmadığı için hammadde, malzeme ve işçilik ile ilgili üretim standartları genellikle belirlenmemiştir. Bu ise üretim denetimini engelleyici niteliktedir. KİT'lere olanaklarının üzerinde sürekli yatırım görevlerinin verilmesi, bu kuruluşların yönetim alanını kontrol edilebilir olmaktan çıkarmış ve buna hakim olunamayan kuruluşlarda üretim faaliyeti güçleşmiştir.⁵⁸

5.4.6. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri

KİT'lerin en önemli işlevlerinden biri, yeni üretim yöntemlerinin aranması, özümsemesi ve olabildiğince üretilmesidir. KİT'lerde ar-ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayrılmamakta, teknoloji üretimi ve transferi, kuruluş yeri ve proses seçimi gibi konularda özellikle yetişmiş personelin tutulamamasının da etkisiyle önemli hatalar yapıldığı görülmektedir.⁵⁹

⁵⁶ Gündüz Pamuk, "KİT'lerin Sorunları ve Çözüm Yolları", **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.47.

⁵⁷ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.56.

⁵⁸ Karataş, a.g.e., s.88.

⁵⁹ Korkut Boratav ve Ergun Türkcan, **Türkiye'de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT'ler**, (3. Baskı, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, İktisat Politikası Seçenekleri No:1, 1994), s.256.

5.4.7. Diğer Sorunlar

Alt yapının yetersizliği, özellikle alt yapıdan yoğun bir şekilde yararlanmak durumunda olan kuruluşları olumsuz yönde etkilemektedir.

5.5. Yatırım Sorunları

KİT'lerde genellikle yeterli talep, uygun kuruluş yeri, doğru kapasite ve teknoloji seçimi yapılmamış ve yatırım-kaynak dengesi aranmadan yapılan KİT yatırımları otonom niteliğe bürünmüştür. Diğer bir deyişle KİT'lerde: yarattığı otofinansman, sağlayabileceği iç ve dış kredi imkanları düşünülmezsizin ve milli gelir seviyesindeki değişmeden bağımsız olarak yatırım görevleri giderek arttırılmıştır.⁶⁰

5.5.1. Yatırımların Beş Yıllık Planlar İle Belirlenmesi

KİT'ler serbest iradeleriyle yatırım kararı veremezler. Devlet KİT'lerin yatırım politikalarını beş yıllık planlarla belirlemektedir. Yatırım programlarının belirlenmesinde ekonomik verimlilik ve karlılığın dışında siyasal, sosyal, kültürel veya diğer nedenler öncelik kazanmaktadır. KİT'ler genellikle geri kalmış bölgeler, altyapı, temel mal ve hizmet yatırımları, yüksek maliyetli yatırımlar veya uzun dönemde geri dönüşümü olan yatırımlarla görevlendirilirler. Bu durumda, KİT'ler kuruluş yönünden uygun olmayan yatırım projelerini gerçekleştirmek zorunda bırakıldığından yatırım karlılığı ve verimliliği düşmektedir.⁶¹

5.5.2. Yatırım Öncesi Araştırmalar

Yatırım kararları teşebbüs dışındaki organlar tarafından alınmakta ve yatırım öncesi araştırma ve proje çalışmaları yapılmamaktadır. Bunun sonucu olarak da finansmanı sağlanamayan proje yatırımlarına başlanıldığı; kuruluş yeri, teknoloji ve kapasitenin hatalı belirlendiği ve hammadde, su, enerji ve nitelikli personel sağlanmasına önem verilmediği

⁶⁰ Karataş, a.g.e, s.90.

⁶¹ Aydın Dünder, "KİT'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.43.

görülmektedir. Yatırımın yeri, büyüklüğü, teknolojisi, konusu çok kere hatalı seçilmektedir. İşletme sermayesi gereksinimi başlangıçta etraflıca araştırılmadığı için tesisler yıllar boyunca normal üretim faaliyetlerine geçememekte, bazılarında pazar sorunu çözümlenmediğinden stok birikimleri ya da tesislerin durdurulması kaçınılmaz hale gelmektedir.⁶²

Bazı KİT'lerde aşırı ihtiyatla, ihtiyacın çok üstünde dış alımlara gidildiğinden ve yeterli bir stok kontrol denetimi kurulamadığından gereksiz malzeme ve yedek parça birikimleri olmakta, bazılarında ise kullanılma yeri kalmayan malzeme ile hurdalar ambarda uzun süre bekletilmektedir.⁶³

5.5.3. Kaynak İsrafı

KİT'ler hemen hemen her sektörde çeşitli yatırım projelerine girişmiş bulunmaktadır. Ancak bir çok tesis düşük kapasitelerde çalışırken, bu tesisleri iyileştirmek yerine, yeni benzer tesislerin kurulması, özel sektörün yeterince geliştiği bazı alanlarda da yatırımlara girişilmesi gereksiz kaynak kullanımına neden olmaktadır.⁶⁴

Alım programları genellikle gerçekçi olmayan bir yaklaşımla ve bir önceki yılın verilerinden yeterince yararlanmadan hazırlanmakta bu da kaynak israfına neden olmaktadır.⁶⁵

5.6. Pazarlama Sorunları

5.6.1. Pazarlama Bölümü

KİT'lerin örgüt yapısında pazarlama bölümü yerine genellikle ticaret ve satış müdürlükleri yer almaktadır. Bu durum pazarlama faaliyetlerinin henüz satış aşamasında

⁶² Güngör Uras, "KİT Sorunlarına Farklı Bir Yaklaşım", **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, (İstanbul: Sistem Ofset, 1981), s.60.

⁶³ Karataş, a.g.e., s.87.

⁶⁴ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.57.

⁶⁵ Karataş, a.g.e., s.87.

olduğunu göstermektedir. Modern pazarlama ise satış anlayışını geçerek, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine ve satış sonrası hizmetlere yönelmektedir.

5.6.2. Pazarlama Araştırması

Bazı KİT'ler yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösterdikleri için pazarlama araştırması çok önemli bir unsur teşkil etmektedir. Diğer taraftan tekel durumundaki KİT'ler için de üretim-talep dengesine gereksinim duyulmaktadır. Buna rağmen tekel durumundaki KİT'lerin yöneticileri ne üretilirse satılacağı düşüncesiyle bütçelerinde pazarlama araştırmalarına yer vermemektedirler.⁶⁶

Pazarlamam konusunda araştırma yapabilmek için bilgi akımını sağlayacak koordinasyon ve haberleşme alt yapısı yeterli düzeyde bulunmamaktadır.⁶⁷

5.6.3. Mamul

Mamullerin piyasaya arzında tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ve pazarlama elemanlarının vermiş oldukları rapor ve uyarılar dikkate alınmamaktadır. Mamul cinslerinin tüketicinin isteğinden ziyade, yöneticilerin isteğine göre belirlendiği, bilhassa moda mallarda zaman zaman stok birikimleriyle karşılaştığı gözlenmiştir.

5.6.4. Fiyat

KİT'ler 233 sayılı KHK'ye göre fiyat belirlemede tamamen bağımsızdırlar. Fakat bu bağımsızlık kağıt üzerinde kalmakta ve ilgili bakanlıkların fiyatlara sürekli müdahaleleri görülmektedir. Diğer taraftan üretim maliyetlerinin yüksek oluşu fiyatların da artmasına neden olmaktadır.

Bazı KİT'lerde artan yatırım görevleri sonucu oluşan özkaynak ihtiyacı ürün fiyatları arttırılarak karşılanmaya çalışılmaktadır.

⁶⁶ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.58.

⁶⁷ Karataş, a.g.e., s.90.

5.6.5. Dağıtım

Üretim yerleri ile pazarlama yerleri arasında bilgi ve iletişim ağı yeterli değildir. Mamullerin zamanından çok sonra satış yerlerine ulaştığı gözlenmektedir.

İhracat konusunda etkin yurtdışı organizasyonlar kurulamamıştır, bu nedenle birçok malın dışa satımı, doğrudan ihraç yerine aracılar vasıtasıyla gerçekleştirildiğinden, aradaki aracı sayısına göre ihraç mala ait dış pazardaki komisyon masrafları ve dolayısıyla satış fiyatları artmıştır.⁶⁸

5.6.6. Tutundurma Faaliyetleri

KİT'lerde reklam giderlerine gereksiz bir harcama olarak bakılmaktadır. Yapılan reklamlar, mamulü tanıtp, müşterinin o mamulü kullanmasını teşvik edecek ya da talep yaratacak niteliklere sahip değildir. Diğer yandan kişisel satış ve satış geliştirme gibi diğer tutundurma faaliyetleri yaygın değildir.⁶⁹

5.7. Finansman Sorunları

Kaynak ödeme açıklarının kuruluşların ihtiyaçlarına göre tespit edilmemesi ve sadece ekonominin imkanlarına göre karşılanması ve dengelenmesi, girdilerin sübvansiyon edilen mallardan oluşması, dolayısıyla maliyetlerin sağlam bir temel ve sağlıklı bir biçimde hesaplanmasının etkilenmesi ve özkaynak-yabancı kaynak ilişkilerinin bozukluğu başlıca finansman sorunlarındanıdır.⁷⁰

KİT'lerin yatırım ve finansman programlarını geliştirebilecekleri kaynaklar, bütçeden ayrılan fonlar, Devlet Yatırım Bankası'ndan sağlanan krediler, özel fondan aktarılan gelirler ve 20 sayılı fondan iadelerdir. Günümüzde bu kaynakların etkin kullanılmaması sonucu, finansman sorunları birinci sırada yer almaktadır.⁷¹

⁶⁸ Karataş, a.g.e., s.90.

⁶⁹ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.59.

⁷⁰ Başol, a.g.e., s.204.

⁷¹ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.59.

5.7.1. Finansman Programı

Teşebbüslerin finansman programları, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın bağlı olduğu bakanlık tarafından belirlenir. Söz konusu programın kuruluş dışında belirlenmesi sonucu maliyet denetimi yapılamamaktadır.

Temini gereken finansman için uygun nitelikte olamayan firma kredilerine yönelinmekte, bu kredilere bağlı olarak bazı firmalar KİT'lere eski teknolojilerini verip rekabet imkanını sınırlamakta, yedek parçaları ise yüksek fiyatla satıp kaynak ihtiyacını arttırmaktadır.⁷²

5.7.2. Finansal Yönetim

KİT'lerde modern finansal yönetimin gereği olan finansal planlama, yatırımın yönetimi ve finansal analiz gibi yaklaşımlarının kullanılmadığı görülmektedir. Bazı kuruluşlarda alacakların yıllık satış hasılatının üstüne çıkması, özkaynak-yabancı kaynak oranlarının tersine dönmesi, likidite oranlarının yıl içinde önemli dalgalanmalar göstermesi ve kar oranlarının dikkate alınmaması belirgin örneklerdir.⁷³

5.7.3. Sermaye Yetersizliği

Genel olarak KİT'lerin tahsis olunmuş bulunan sermayeleri ile kuruluş sermayelerinin yetersiz olması ve otofinansman eksikliklerinin olması ortak sorun olarak görülmektedir. Bu nedenle teşebbüsler yabancı kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu durum faiz yükünün giderek artmasına ve işletme karının azalmasına neden olmaktadır. Diğer yandan KİT'lerin yeterli kredi bulamaması, yatırımları geciktirmekte ve maliyetleri arttırmaktadır.⁷⁴

⁷² Karataş, a.g.e., s.86.

⁷³ Altınok, a.g.e., s.32-33.

⁷⁴ Babüroğlu, a.g.e., s.60.

Kuruluşların özellikle resmi dairelere ve birbirlerine yaptıkları satışların bedelini zamanında tahsil etmemeleri, malın nakde dönüşmesini önlemekte, net çalışma sermayesinin kısa sürede tükenmesine yol açmaktadır.⁷⁵

5.7.4. Hazine İle İlişkiler

KİT'lerin bazı mal ve hizmetlerinin fiyatı Bakanlar Kurulu tarafından düşük olarak belirlenmekte ve aradaki fark sübvansiyon olarak hazineden karşılanmakta ve iç ve dış borçlanmalarda KİT'ler fiili bir hazine garantisinden yararlanarak finansman darboğazlarını aşabilmektedirler. Ancak sözkonusu sübvansiyonların zamanında alınamaması kuruluşların finansal yapılarında bozulmalara neden olmaktadır.⁷⁶

Tüm bu nedenlerle son yıllarda dünyanın birçok ülkesinde KİT'lerle özel sektöre ait işletmelerin karlılık ve verimlilik açılarından karşılaştırmaları yapılmaktadır. Genellikle elde edilen sonuçlar özel sektörde kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığını göstermektedir. Öte yandan, KİT'lerin sorunlarını temelde çözmenin yollarından birisi de özelleştirme dir.

Türkiye'de özellikle 1980 sonrası dönemde ortaya çıkan özelleştirme çalışmaları bir bakıma KİT'lerin giderek ağırlaşan sorunlarına köklü bir çözüm arayışının ürünüdür.⁷⁷

⁷⁵ Karataş, a.g.e., s.86.

⁷⁶ Boratay ve Türkcan, a.g.e., s.276.

⁷⁷ Adil Aygün, "Açılış Konuşması", *Özelleştirme Sempozyumu*, (Manisa: 28/29 Nisan 1994), s.11.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZELLEŞTİRME

Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin yaşadığı sorunlar ve bu sorunlara çözüm getirme ihtiyacı dünya çapında devletleri özelleştirme uygulamalarına yönelten bir unsur olmuştur.

Türkiye'de de KİT'lerin yaşadığı sorunlar akabinde yeniden düzenleme çalışmalarına gidilmiş ancak istenen sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu süreç içerisinde, ekonomideki yapısal değişim ve dünya ekonomisindeki küreselleşme eğilimlerine paralel olarak, özel sektörün sermaye yeterliğinin oluşmaya başladığı alanlarda, kamu kesiminin faaliyetlerini özel sektöre devretmesi ve özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra ağırlık kazanan bu düşünceler uygulamaya dönüşerek, 1988'den itibaren değişen politikaların da etkisiyle hareket kazanmaya başlamıştır.⁷⁸

1. ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI

1.1. Özelleştirme ve Kavram Kargaşası

Bütün iktisadi ve sosyal olgular gibi, özelleştirme de çok yönlü bir iktisadi olgudur ve bu gerçek, özelleştirmenin bütün unsurlarını ihtiva eden ve herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Bunun ötesinde, iktisadi bir olgu olmaktan farklı algılanılarak bazı siyasi, sosyal ve ideolojik amaçların da özelleştirme ile

⁷⁸ Erkan Yüksel, **Basın ve Siyaset Gündeminde Özelleştirme**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1253, 2000), s.49.

gerçekleştirilmek istenmesi, özelleştirme kavramının kapsamını genişleterek tanım güçlüğü yaratan bir başka faktör olmuştur. Ancak özelleştirme konusunda yaşanan güçlük yalnızca tanım güçlüğü değildir. Özelleştirme ile ilgili olarak bir kavram kargaşası da yaşanmaktadır. Bunun sebepleri arasında özelleştirme kavramının birden fazla anlam ifade edecek şekilde kullanılması, aynı ülke içinde özelleştirme ile ilgili birden fazla kavram bulunması ve nihayet farklı ülkelerde ve lisanlarda farklı anlamları ihtiva edecek şekilde kavram benimsenmesi bulunmaktadır. Sayılan bu sebeplerle özelleştirme kavramında bir kavram kargaşası doğmaktadır.⁷⁹

Özelleştirme uygulamaları tek başına ele alınıp değerlendirilemeyecek bir içeriğe sahiptir. Çünkü dünya kapitalizminin son 20 yılda geliştirdiği iktisat politikaları bütününe bir parçasıdır.⁸⁰

Özelleştirmeyi ortaya çıkaran faktörler, özelleştirme ile gerçekleştirilmek istenen amaçlar ve özelleştirmeden beklenenler ile özelleştirmenin sonuçları ve bu sonuçlardan etkilenenlerin bakış açıları özelleştirme kavramının tanımını etkileyen unsurlardır. Birden fazla faktör, birden fazla amaç ve nihayet özelleştirmeden etkilenen birden fazla iktisadi ve sosyal kesimin varlığı özelleştirme kavramının tarifini güçleştirmektedir.⁸¹

1.2. Özelleştirmenin Tanımı ve Unsurları

Çok kısa bir zamanda ve yaygın bir şekilde günlük konuşma diline giren özelleştirme kelimesi, ilk defa 1983 yılında Webster's New Collegiate Dictionary'nin 9. baskısında yer almış ve "özel hale gelmek, sınai veya ticari hayattaki denetim ve mülkiyeti kamu kesiminden özel kesime aktarmak" olarak tarif edilmiştir.

Özelleştirme doğrudan ilgili olduğu bilim alanlarının yaklaşımlarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Örneğin ekonomi bilimi açısından en geniş anlamda

⁷⁹ Yusuf Alper, *İktisadi Amaçları ve Sosyal Sonuçlarıyla Özelleştirme*, (Ankara: Sağlık-İş Yayınları, 1994), s.21.

⁸⁰ *Özelleştirme Değil Demokratikleştirme*, (İstanbul: Bireşim Yayınları No:7, 1994), s.15-16.

⁸¹ Alper, a.g.e. , s.22.

özelleştirme; devletin iktisadi faaliyetlerinin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması, daha dar anlamda ise, devletin iktisadi faaliyetlerini gerçekleştiren kamu iktisadi teşebbüslerinin mülkiyetinin özel kesime devredilmesidir. Buna karşın hukuku bilimi açısından özelleştirme; kamu iktisadi teşebbüsleri yönetiminin özel kesime devredilmesi olarak tanımlanmakta, bu tanımlara göre hukuk bilimi açısından yönetimin özelleştirilmesi önem arz etmektedir. Diğer taraftan özelleştirmenin gerçekleştirilebilmesi temelde bir siyasal tercih olup, bu yönü itibariyle özelleştirme siyaset bilimi ile ilişkilidir. Daha genel bir tanıma göre özelleştirme, gerçek bir piyasa ekonomisinin uygulanabilmesi için gerekli ortamın sağlanabilmesi amacıyla; kamusal, iktisadi ve hukuki tüm engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik karar, işlem vb. davranışlar olarak ifade edilmektedir.⁸²

Özelleştirmenin dar ve geniş olmak üzere iki değişik tanımı da yapılmaktadır. Günümüzde özelleştirme denildiğinde, kamuoyu genellikle KİT'lerin özel kesime satışı ya da devrini anlamaktadır. Bu anlayış dar bir bakış açısıdır. Geniş anlamda özelleştirme ise, kamu kesiminin ekonomideki faaliyetlerinin esnek bir biçimde sınırlandırılmasıdır.⁸³

1.2.1. Özelleştirmenin Dar Kapsamı

Özelleştirmenin kamu mülkiyetindeki sanayi ve hizmet kuruluşlarının özel mülkiyete devri şeklindeki dar kapsamlı tanımı, özelleştirmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak yöntemleri ve saptanacak stratejiyi belirlemekten uzaktır. KİT'lerin özel kesim devri, satışı, kiralanması biçiminde anlaşılan ve özde mülkiyet ile yönetimin özel kesime devri olan dar kapsamlı özelleştirme tanımına açıklık getirmek gerekmektedir. Dar kapsamlı özelleştirmede, mutlak olarak mülkiyet devri temel ilkedir. Çünkü mülkiyetin özel kesime ait olabilmesi için KİT'in yarıdan fazla pay senedinin elden çıkarılması zorunludur. Böylece, yönetimin de özelleştirilmesi sağlanmış olacaktır.⁸⁴

⁸² İlhan Baytan, **Özelleştirme**, (Ankara: TRT Genel Sekreterlik Bas.ve Yay. Müd. Ofset Tesisleri, 1999), s.5.

⁸³ M. Hulki Cevizoğlu, **Türkiye'nin Gündemindeki Özelleştirme**, (İstanbul: İlgı Yayıncılık LTD., 1989), s.20.

⁸⁴ Aynı, s.20-21.

1.2.2. Özelleştirmenin Geniş Kapsamı

Geniş anlamda özelleştirme ise, ulusal ekonomi içinde devletin ekonomik etkinliğinin en aza indirilmesi ya da tümüyle ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamalar bütünüdür. Devletin ulusal ekonomi içindeki etkinliğinin azaltılması uygulamaları içinde, fiyat ya da tarifelerle kamusal veya yarı kamusal mal ve hizmetlerin devlet tarafından üretilip finansmanının özelleştirilmesi ya da üretimin özelleştirilmesi yer almaktadır. Örneğin, paralı köprü ve karayolu ile eğitim ve sağlık hizmetlerinin özelleştirilmesi bu kapsamdadır. Diğer yandan, bu konuda en somut örneklerden biri kamunun ürettiği mal ve hizmetlerin özel kesime ihale edilmesidir. Burada finansmanın kamu tarafından karşılanmasının yanında üretimin özelleştirilmesi söz konusudur. Bu yöntem özellikle yerel yönetimler tarafından uygulanmaktadır. Özelleştirmenin geniş kapsamına başka uygulamalar da dahil edilmektedir. Devlet tekellerinin çözülmesi ve bu alanların rekabete açılması, finansal kiralama, yönetimlerin devri, ihale edilmeleri, mal ve hizmet üretimi konusunda özel sektöre imtiyaz verme, ortak yatırım ve girişimler, gönüllü organizasyonlar ve küçük tüketicilere mal ve hizmet alımları için yardımda bulunma gibi uygulamalar tam anlamıyla bir özelleştirme değildir. Bu faaliyetler özelleştirme benzeri uygulamalar olarak da nitelendirilmektedir.⁸⁵

2. ÖZELLEŞTİRMENİN AMAÇLARI

Özelleştirmenin temel felsefesi, devletin çağın gereklerine ve gerçeklerine göre asli fonksiyonları olan adalet ve güvenliğin sağlanması yolundaki harcamalar ile özel sektör tarafından yüklenilemeyecek alt yapı yatırımlarına yönelmesi, ekonominin ise piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmesidir. Bunun yanı sıra devlet bütçesi üzerindeki kamu kesimi finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasalarının genişletilerek atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması da özelleştirmenin hedefleri arasında yer almaktadır.⁸⁶

⁸⁵ Cevizoğlu, a.g.e., s.21-22.

⁸⁶ Baytan, a.g.e., s.6.

Özelleştirmenin temel amacı nihai olarak devletin, ekonomide mal ve hizmet üretim işletmeciliği alanından tamamen çekilmesini sağlamaktır. Bunun yanı sıra ülkenin sağlıklı bir ekonomik yapıya kavuşturulmasının sermaye piyasalarının geliştirilmesi ile yakından ilgisi bulunduğu bilinmektedir. Kuruluşların yalnızca bankacılık sektörüne bağlı olmadan hisse senedi, tahvil ve bono ihracı yoluyla kaynak temin edebilmeleri ve bu kaynak maliyeti ile enflasyon arasında sağlıklı bir ilişkinin olabilmesi için sermaye piyasalarının geliştirilmesi gereklidir. Sermaye piyasalarının gelişimi ise tasarrufların daha büyük bir kısmının mali piyasalara yönlendirilmesi ve bu suretle oluşan fonların sermaye piyasasına akışına imkan verecek bir ekonomik yapının oluşturulması ile mümkündür. Bu açıdan değerlendirildiğinde özelleştirme uygulamaları ile bir yandan mali piyasalara ve dolayısıyla sermaye piyasalarına yönelmeyen yerli ve yabancı sermayeyi bu piyasalara yönlendirerek yeni kaynaklar yaratılması, diğer yandan da kamu kesiminin fonlar üzerindeki talebi nedeniyle sıkışan mali piyasalar üzerindeki olumsuz baskının engellenmesi hedeflenmektedir.⁸⁷

Özelleştirmenin çeşitli amaçlarla yapıyor olmasına rağmen belli başlı özelleştirme amaçları şunlardır:⁸⁸

- Devlet monopollerinin yıkılması
- Rekabeti arttırarak tüketicinin korunması,
- Verimlilik ve karlılığın arttırılması,
- Devletin ekonomideki etkinliğinin azaltılması ve
- Devlete gelir sağlanması.

⁸⁷ Baytan, a.g.e., s.6.

⁸⁸ Korhan Oyman, **Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi,1998), s.108.

2.1. Özelleştirme Amaçlarının Temel Sınıflandırılması

Özelleştirmenin temel amaçları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Ekonomik
- Mali
- Toplumsal ve siyasal

2.1.1. Özelleştirmenin Ekonomik Amaçları

Özelleştirmenin amaçlarından kaynak dağılımında etkinliği sağlamak ve verimliliği arttırmak, serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek, sermaye piyasasını güçlendirmek, döviz gelirlerini artırmak, KİT’lerdeki gizli işsizliği önlemek ve tekelleşmeyi ortadan kaldırarak rekabete imkan vermek bu grupta yer alır.

2.1.1.1. Kaynak Dağılımında Etkinliği Sağlamak ve Verimliliği Arttırmak

Tekelci piyasalarda çalışan kamu işletmelerinin rekabet piyasalarında çalışan özel işletmeler haline getirilmesiyle etkinlik ve verimliliğin artacağı kabul edilmektedir.⁸⁹

Bir iktisat politikası vasıtası olarak özelleştirmeden beklenen ilk ve temel amaç kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktır. Özelleştirmeyi ortaya çıkaran gerekçe, kıt kaynakların etkin kullanım ihtiyacıdır. Bu amaç, özel sektör teşebbüslerinin, mal ve hizmet üretiminde iktisadi kaynakları kamu teşebbüslerine göre daha etkin kullandığı varsayımına dayandırılmaktadır. Kar motifi ile üretim faaliyetini gerçekleştiren özel teşebbüs; yönetim anlayışı, teknolojik değişikliklere ayak uydurma ve yeniliklere açık olma, sahip olduğu dinamizm ve iktisadi faaliyetin sonuçlarından doğrudan kendisinin etkilenmesi sebeplerine bağlı olarak daha rasyonel hareket etmektedir. Özel sektörün etkin kaynak kullanımını sağlayan diğer unsur ise, iktisadi faaliyetleri ile ilgili kararlarda piyasa

⁸⁹ Ömer Faruk Batırel, “Özelleştirmenin Ekonomik ve Mali Gerekçesi”, *Özelleştirme Sempozyumu*, (Manisa: 28/29 Nisan 1994), s.19.

mekanizmasının göstergelerini esas alması, üretim faaliyetini arz ve talep şartlarına bağlı olarak gerçekleştirmekte ve piyasa faktörlerine duyarlı davranmaktadır. Kamu sektörü amaç ve karar mekanizmasının işleyişi dolayısıyla rekabete dayanan piyasa mekanizmasından uzak göstergelerle faaliyet göstermekte ve kaynak israfına yol açmaktadır. Özel sektör etkin kaynak kullanımını gerçekleştirme yanında, yönetim anlayışı dolayısıyla üretim faktörlerinin verimliliklerinde de artış sağlayabilmektedir. Kamu ve özel sektör müteşebbislerinin davranış farklılıklarından dolayı özel sektör lehine ortaya çıkan bu sonuçlar, temel iktisadi problemlerin çözümünde özel sektörü daha başarılı kılmaktadır. Özelleştirme, kamunun kontrolünde bulunan iktisadi üretim birimlerini özel sektöre devrederek ve iktisadi faaliyet alanlarını özel sektöre açarak bu faaliyet alanlarında etkin kaynak kullanımının sağlanmasına imkan hazırlamaktadır.⁹⁰

Kaynakların etkin bir biçimde kullanımı mikro (firma bazında) ve makro (ekonominin tümü) olarak ele alınabilir. Firma bazında etkinlik; veri üretim düzeyinin en az kaynakla elde edilmesi veya eldeki kaynaklar ile en yüksek üretim düzeyine ulaşılması şeklinde sağlanmaktadır.

Makro düzeyde etkinlik ise ekonomideki tüm kaynakların gerek kamu kesimindeki gerekse özel kesimdeki mal ve hizmetlerin tümüne tahsisinde optimalliğin sağlanması şeklinde olmaktadır. Mikro ve makro düzeyde ekonomik etkinliği sağlayacak özelleştirme yöntemlerinin uygulanması verimliliğin artırılması açısından yararlı olacaktır.⁹¹

2.1.1.2. Serbest Piyasa Ekonomisini Güçlendirmek

Özelleştirme yoluyla KİT'ler piyasa ekonomisinin güçlenmesini sağlayabilirler. Ancak bu yapılırken kamu tekelinin özel tekel haline dönüşmemesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. KİT'ler genelde fiyat ve kalite yönünden piyasa istemlerine karşı duyarsızdırlar. KİT'lerin bir kısmı ekonomide tekeli ya da tekel eğilimli yapıları nedeni ile

⁹⁰ Alper, a.g.e., s.29-30.

⁹¹ Sadri Uzunoğlu, "KİT'lerin Sorunları ve Özelleştirme", *Türkiye'de Özelleştirme*, (İstanbul: Alfa Bas.Yay. Dağ., yayın no: 265, 1996), s.51.

piyasanın denetimini ellerinde bulundurmakta ve tam rekabeti engellemektedirler. İflas tehlikesi ile karşı karşıya bulunmamaları ve zararlarının genel bütçeden karşılanması, bu kuruluşların tekelci güçlerini korumalarına yardımcı olmaktadır. Böyle olunca ekonomik verimsizlikleri artarken, piyasadaki paylarını kaybetme tehlikesiyle kalite ve standartları iyileştirmek, fiyat ve maliyeti düşürme zorunluluğu hissetmemektedirler.⁹²

Ekonomi politikasındaki neo-klasik akımın savunucuları da, piyasa ekonomilerinde devletin “yol göstericiliğinin” en aza indirilmesini ve hatta tümüyle kaldırılmasını savunmaktadırlar. Bu ekonomistlere göre, ekonomideki dengesizliklerin nedeni devletin ekonomiye yaptığı müdahalelerdir, yapılması gereken, yasal ve kuramsal serbestleştirme ile özelleştirme.⁹³

Devletin ekonomik hayata müdahale alanı genişledikçe ve fiyat mekanizmasının dışındaki göstergelerle çalışan bir ekonomik karar birimi olarak kaldıkça piyasa mekanizmasından sapmalar meydana gelecek ve iktisadi organizasyonun işleyişi temel iktisadi problemlerin çözümünde başarısız kalacaktır. Bu gerekçe ile ekonominin işleyişinde serbest piyasa mekanizması hakim kılınmak istenmekte ve özelleştirme, piyasa mekanizmasına işlerlik kazandırmanın vasıtası olarak düşünülmektedir.⁹⁴

Özelleştirme uygulamalarının ortaya çıktığı Batılı gelişmiş ülkelerin temel ekonomik sistem tercihleri piyasa mekanizmasının hakim olduğu bir sistemdir. Ancak, Keynezyen politikalarla da desteklenen sebeplerle devletin faaliyet alanı genişlemiş ve rekabete dayanan piyasa mekanizmasından uzaklaşmıştır. Özelleştirme zaten temel ekonomik tercih olarak belirlenmiş olan rekabete dayanan piyasa mekanizmasına işlerlik kazandırma amacıyla devletin elindeki ve kontrolündeki faaliyet alanlarının özel sektöre devredilmesi vasıtası olarak kullanılmaktadır. Özelleştirmenin piyasa mekanizmasını güçlendirmesi ve işlerlik kazandırma fonksiyonu, üretim birimlerinin devri anlamındaki dar

⁹² Yahya Doğan, *Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*, (İzmir: Doğruluk Mat. San. ve Tic. Ltd. Şti, 1993), s.29.

⁹³ Cevizoğlu, *a.g.e.*, s.29.

⁹⁴ Alper, *a.g.e.*, s.30.

anlamdaki özelleştirme yöntemlerinden ziyade, devletin kontrolünü azaltan veya ortadan kaldıran geniş anlamdaki özelleştirme yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. Hür teşebbüsü geliştirme, müteşebbis sayısını artırma, fiyat mekanizmasını hakim kılma, rekabeti teşvik etme bu çerçevede özelleştirme ile gerçekleştirmek istenen amaçlar arasında belirtilmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde, özelleştirmenin basit bir mülkiyet devri olmaktan öte, ekonomide yeniden yapılanma ve modernizasyon programının önemli bir parçası olduğu ileri sürülmekte ve özelleştirmenin basit bir siyasi tercih olmadığı, ekonomiye dinamizm kazandırdığı iddia edilmektedir.⁹⁵

Şirketlerin yalnız bankacılık sektörüne bağlı olmadan hisse senedi, tahvil veya bono ihraç yoluyla kaynak temin edebilmeleri ve bu kaynak maliyeti ile enflasyon arasında sağlıklı bir ilişkinin olabilmesi için sermaye piyasalarının geliştirilmesi zorunludur. Sermaye piyasalarının geliştirilmesi ise, tasarrufların daha büyük bir kısmının mali piyasalara yönlendirilmesi ve bu sayede oluşan fonların sermaye piyasası akışına imkan verecek bir ekonomik yapının oluşturulması ile mümkündür.

Bu açıdan değerlendirildiğinde özelleştirme uygulamaları ile bir yandan mali piyasalara ve sermaye piyasalarına yönelmeyen yerli ve yabancı tasarrufların bu piyasalara yönlendirilerek yeni kaynaklar yaratılması, diğer yandan da kamu kesiminin fonlar üzerindeki talebi nedeniyle piyasa üzerindeki baskıların engellenmesi hedeflenmektedir.⁹⁶

Piyasa mekanizması içinde özel işletmelerin devlet işletmelerinden daha etkin çalıştığı varsayımına dayanan ekonomik nedenler açısından bakıldığında, piyasa mekanizmasının kaynak dağılımı, kaynakların tam kullanımı, sermaye birikimi ve kalkınma ile ilgili sorunları çözeceği öngörülmektedir.⁹⁷

⁹⁵ Alper, a.g.e., s.31.

⁹⁶ İsmail Bozkurt, "Özelleştirme Çalışmaları", **Türkiye'de Özelleştirme**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996), s.67-68.

⁹⁷ Yüksel, a.g.e., s.49.

2.1.1.3. Sermaye Piyasasını Güçlendirmek

Özel tasarrufların yatırıma dönüşmesine aracılık eden sermaye piyasası, hisse senedi ve tahvil gibi hak taşıyıcı belgeler ile ödünç verilebilir orta ve uzun vadeli fonların arz ve talebinin karşılaştığı organize piyasalardır. Kamunun mülkiyetindeki iktisadi üretim birimlerinin mülkiyetinin paylara bölünerek hisse senedi şeklinde satılması ve bu yolla mülkiyet ve yönetimin özel şahıslar veya teşekküllere devredilmesi sermaye piyasasını geliştirir. Bu bakımdan özelleştirme, küçük ve dağılık tasarrufların sermaye piyasasına gelmesini ve borç verilebilir fonlar haline dönüşmesini sağlamaktadır. Sermaye piyasasının gelişmesi, uzun dönemde ekonomik hayata bir dinamizm kazandırır. Yeterince gelişmemiş bir sermaye piyasasının varlığı özellikle gelişmekte olan ülkelerde iktisadi büyüme ve gelişmenin önündeki en ciddi engellerden birini oluşturur.⁹⁸

Türkiye’de olduğu gibi çok sayıdaki gelişme yolundaki ülkede, sermaye piyasasının eksikliğini duyduğu en önemli şey yeterli menkul değer arzıdır. Gelişme yolundaki ülkelerde kamusal değerlerin sermaye piyasasına akıtılması ile hem özelleştirmenin ilk adımları atılmakta, hem de sermaye piyasası arz ve talep dengesinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Sermaye piyasasının gelişmemişliği özelleştirmenin başarısına büyük oranda etki edecektir. Ancak, bu iki yönlü bir etkileşimdir. Özelleştirme sonucunda piyasaya sunulacak pay senetleri, piyasada var olan menkul değerlerin miktarını yeterli düzeye çıkaracak, canlılık getirecek ve piyasayı geliştirecektir. Halkın elindeki küçük birikimlerin büyük oranda pay senedi olarak sermaye piyasasına çekilmesi ile, altın gibi bir anlamda verimsiz yatırımlara giden milyarlarca liranın ekonomiye kazandırılması sağlanacaktır.⁹⁹

Türkiye’de sermaye piyasasının gelişmesini önleyen en önemli etken zaman zaman çok yüksek düzeylere ulaşan enflasyondur. Para değerinin sürekli düştüğü ülkelerde özellikle hisse senedi piyasasının gelişmediği çeşitli örneklerle kanıtlanmıştır. Bunun yanı

⁹⁸ Alper, a.g.e., s.32.

⁹⁹ Cevizoğlu, a.g.e., s.30.

sıra halka sermaye piyasasının yararlarını tanıttak faaliyet ve araçların olmaması sermaye piyasasının gelişmesini önlemektedir.¹⁰⁰

2.1.1.4. Döviz Gelirlerini Artırmak

Döviz gelirlerini artırma amacının gerçekleşmesi, yabancı şahıslar ve teşekküllerine hisse senedi ve mülk satışına izin veren bir özelleştirme uygulaması ile mümkün olabilir.¹⁰¹ Özelleştirme yolu ile döviz gelirlerini artırmak, özellikle gelişme yolundaki ülkelerde görülen ödemeler dengesi açığını kapatmaktadır. Gelişme yolundaki ülke hükümetleri, dış ödemelerinde döviz darboğazı içindedirler. Özel yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişini özendirerek döviz gelirlerini artırmak olanağı vardır. KİT'lerin pay senetlerinin, öncelik sırasını gözeterek dış yatırımcılara satışını sağlamak da ivedi döviz kaynağı yaratılmasında düşünülen çözümlerden biridir.¹⁰²

Yabancı sermaye, ülke içindeki tasarruf yetersizliğini gidermek üzere kaynak bulmak, uluslararası piyasalarla bütünleşerek istikrar sağlamak ve üretimde kullanacağı modern teknoloji ile yönetim tekniklerinin transferini sağlamak amacıyla talep edilir. Ancak, gelişmiş ülkelerde bile, kamu oyununda en fazla tepki yaratan özelleştirme şeklini, yabancılara yönelik olarak yapılan özelleştirme uygulamaları oluşturmaktadır. Ülke bağımsızlığını tehlikeye sokacağı ileri sürülerek karşı çıkılan bu tür özelleştirmelerde, yabancılara satılan hisse oranını kotalayarak veya yönetim hakkını koruyacak “Altın Hisseler” oluşturarak tedbir alınmaktadır.¹⁰³

Türkiye’de siyaset, özellikle sık yaşanan seçim ortamlarının getirdiği popülist politikaların yansımalarıyla ekonominin önünü tıkamaktadır. Sürekli değişen siyasi ve idari kadrolar, hedeflerdeki belirsizlikler ile kısa vadeli olarak alınan ekonomik kararlar, yüksek enflasyon, enflasyon muhasebesinin uygulanamaması, kayıt dışı ekonomi, bürokrasi ve

¹⁰⁰ Uzunoğlu, a.g.e., s.53.

¹⁰¹ Alper, a.g.e., s.32.

¹⁰² Cevizoğlu, a.g.e., s.30-31.

¹⁰³ Alper, a.g.e., s.32.

altyapı eksiklikleri, nitelikli eleman yetersizliği, Avrupa Birliği ile ilişkilerdeki belirsizlikler özelleştirmeye gelebilecek yabancı yatırımcıları da olumsuz etkilemektedir.

Zira, yabancı yatırımcı geldiği ülkede güven, istikrar, dünya ile entegre olabilecek haberleşme, ulaşım, nakliye, enerji kaynakları, bazı teşvikler ile yatırım kolaylıkları vb. imkanlar aramaktadır. Buna karşılık olarak da, kamu işletmelerinin daha önceden sahip olmadığı teknoloji, verimlilik, kalite, karlılık ve rekabet edebilirlik gibi olanaklar sunmaktadır.¹⁰⁴

2.1.1.5. KİT'lerdeki Gizli İşsizliği Önlemek

Kamunun elindeki iktisadi üretim birimleri, siyasi iktidarların işsizliği önlemeye yönelik politikaları veya politikacılarla bürokratların kayırmacılık ve partizanlık anlayışlarının sonucu olarak, teşebbüsün amaçları ve modern yönetim tekniklerinin gerekleri doğrultusunda istihdam politikası takip edemezler. Politikacılardan ve bürokratlardan gelen baskılar sonucu KİT'ler, oy deposu olarak fonksiyon gören bir istihdam politikası takip etmek zorunda kalırlar. Bu bir yandan vasfı uygun olmayan kişilerin istihdam edilmesine diğer yandan da gereğinden fazla sayıda kişinin istihdam edilmesine yani gizli işsizliğe yol açar. Siyasi iktidarlar, oy endişesi ile bu yapıyı değiştirmekte zorlanırlar. Bu tip bir istihdam politikasının olduğu teşebbüsler özelleştirilerek özel sektöre devredildiği zaman vasıf ve ihtiyaç kriterleri ile istihdam politikası takip eden özel sektör yöneticileri ise uygun vasıf ve yetenekte olmayanları işten çıkararak istihdam politikasını yeniden belirler. Gizli işsizliği de ortadan kaldıran bu yeni istihdam politikası, kısa dönemde özelleştirmenin en olumsuz sonuçlarından biri olarak görülen işsizliğin artışına ve özelleştirme karşıtı hareketlerin güçlenmesine yol açar. Bu hareketler de, zaman zaman, bütün bir özelleştirme politikasını yavaşlatan veya değiştiren boyutlara ulaşabilir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, **Özelleştirmenin Neresindeyiz?**, (Ankara: TİSK İnceleme Yayınları No:24, 1999), s.14-15.

¹⁰⁵ Alper, a.g.e., s.32-33.

2.1.1.6. Tekelleşmeyi Ortadan Kaldırmak ve Rekabete İmkan Vermek

Tekelleşmeyi ortadan kaldırma ve rekabete imkan verme amacı, piyasa mekanizmasına işlerlik kazandırma amacı ile iç içe olarak gerçekleştirilmek istenen bir amaçtır. Fiyat mekanizmasını sağlıklı bir gösterge olmaktan uzaklaştıran tekeller serbest piyasa ekonomisinin işleyişini bozmaktadır. Özelleştirme, devletin sahip olduğu tekel niteliğindeki iktisadi üretim birimlerinin özel sektöre devri veya yalnızca devletin faaliyet gösterdiği faaliyet alanlarında özel sektöre izin verilmesi ile tekelleşmeyi ortadan kaldırmakta ve rekabeti hakim kılmaktadır. Bu amacın gerçekleşmesi, özel sektöre devredilen faaliyet alanlarında özel sektörün tekelleşmesini önleyecek ortamın yaratılması ve rekabetin hakim kılınması ile mümkün olabilecektir.¹⁰⁶

Kamu tekellerinin özel sektör tekellerine dönüşmesini önlemek amacıyla özelleştirmeden önce bir takım yasal tedbirlerin alınması gerekir. Aksi halde özel sektör tekellerinin taşıdığı sakıncalar ekonomiye yerleşerek özelleştirmeden yarar yerine zarar elde edilmiş olacaktır.¹⁰⁷

2.1.2. Özelleştirmenin Mali Amaçları

Mali bakımdan özelleştirmenin amaçları, kamu sektörünün finansman yükünün hafifletilmesi, devletin mali piyasalardan talebinin azaltılması, özel sermayenin bu piyasalardan daha geniş ölçüde yararlanmasının sağlanması ve kamu ekonomik kuruluşlarının satılması vasıtasıyla elde edilecek gelirlerle kamunun yeni vergi koymadan fon oluşturması ve kamu hizmetlerini geliştirmede kaynak yaratmasıdır.¹⁰⁸ Bu amaçlar üç ayrı başlıkta toplanabilir.

¹⁰⁶ Alper, **a.g.e.**, s.31.

¹⁰⁷ Uzunoğlu, **a.g.e.**, s.53.

¹⁰⁸ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası Yayınları, **a.g.e.**, s.15.

2.1.2.1. Devlete Gelir Sağlamak

Devletin iç ve dış borcunun arttığı ve bu borçları karşılayacak gelir kaynaklarının ve borçlanma imkanlarının daraldığı dönemlerde, devlete gelir sağlamak amacıyla özelleştirme yapılabilir. Bu amaç, kamunun elindeki üretim birimlerinin özel sektöre satılması yöntemiyle gerçekleştirilir. Borcun niteliğine göre özelleştirme içe veya yabancılara yönelik olarak yapılır. Ödeme güçlüğüne düşerek iflasın eşiğine gelen tüccarın, borçlarını karşılamak üzere elindeki mal varlığını satması ve küçülmesi ile eşdeğer tutulan bu tür özelleştirme, iktisadi gerekçeleri en zayıf olan ve en fazla tepki doğuran özelleştirme şekillerinden biri olarak görülmektedir. Özelleştirmeyi ortaya çıkaran faktörlerin tersine olarak, kaynak kullanımında etkinlik kriteri dikkate alınmaksızın, en karlı ve verimli olan iktisadi üretim birimleri en kısa zamanda gelir sağlamak amacıyla elden çıkarılırlar.¹⁰⁹

2.1.2.2. KİT'lerin Borç Yükünden Kurtulmak

Bu amaç, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin zarar ettiği ve bu sebeple ortaya çıkan açıkların bütçeden yapılan transferlerle gerçekleştirildiği durumlarda söz konusu olmaktadır. KİT açıklarının kapatılması için yapılan gelir transferleri hükümetlerin manevra alanını daraltmakta, özellikle enflasyonu önlemeye ve iktisadi istikrarı sağlamaya yönelik politikaları başarısız kılmaktadır. Özelleştirme vasıtasıyla KİT'lerin zararlarından bütçeyi kurtarma amacı, özelleştirme politikasına yönelik eleştirilerin kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Kamu kesimini rasyonalize etmek ve kaynak israfından kaçmak yerine, bu kuruluşları satarak kolay yolu benimsemenin özelleştirme için sağlam ve geçerli bir gerekçe oluşturamayacağı ileri sürülmektedir. KİT'lerin ülke ekonomileri için vazgeçilmez olduğu ve mülkiyetinin de topluma ait olduğu görüşü, özellikle sendikalar ve aydınlar arasında özelleştirme karşıtı tavırların güçlenmesine yol açmaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁹ Alper, a.g.e., s.33-34.

¹¹⁰ Aynı, s.34-35.

2.1.2.3. Vergileme Yapısını Değiştirmek

Vergi politikasının değiştirilmesi, özleştirme ile gerçekleştirilmek istenen bir amaç olmaktan ziyade, özleştirimenin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkar. Özellikle, dolaysız vergilerle yeterli gelir elde edemeyen ülkeler, KİT ürünlerinin fiyatlarını dolaylı vergilendirme amacıyla kullanırlar. Dolaylı vergiler, maliye literatüründe, özellikle mal ve hizmetleri tüketenlerin düşük gelirli kesim olması halinde, çok adaletsiz bir vergilendirme şekli olarak görülür. KİT'lerin özleştirilmesi, devletin fiyatlandırma mekanizmasını kullanarak dolaylı vergi alma politikasının büyük ölçüde azaltacaktır. Özleştirilen teşebbüsler kar ettiği sürece de kaldırılan dolaylı vergilerin yerini bu teşebbüslerden sağlanacak dolaysız gelir ve şirketler vergisi alacaktır. Sonuç olarak özleştirme, vergileme yapısının dolaylı vergilerden dolaysız vergilere doğru dönüşmesinin vasıtası olmaktadır.¹¹¹

2.1.3. Özleştirimenin Toplumsal ve Siyasal Amaçları

2.1.3.1. Sermayenin Tabana Yayılmasını Sağlamak

Özleştirimenin bir amacı da halkın büyük bir kesiminin tasarruflarını hisse senetlerine yönelterek sermaye mülkiyetinin geniş halk kesimlerine dağılmasını sağlamaktır.¹¹²

Sanayileşmiş toplumlarda görülen servet dağılımındaki dengesizlikler, gelişme yolundaki ülkelerde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Servet dağılımındaki bu dengesizliğin önde gelen nedeni, gelir dağılımındaki adaletsizlik ve bu gelirlerin kullanımınıdır.¹¹³

Bu dengesizlik durumu ise gerek gelişme yolundaki ülkelerde ve gerekse tüm dünyada sosyal kargaşa ve çalkantıların temel nedenini oluşturmaktadır. Burada da özleştirme sosyal amaçlı bir çözüm aracı olarak değerlendirilebilir. Ortaklarına tatmin

¹¹¹ Alper, a.g.e., s.35.

¹¹² Muharrem Afşar, *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde Özleştirme ve Verimlilik İlişkisi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1161, 1999), s.139.

¹¹³ Cevizoğlu, a.g.e., s.32.

edici oranda kar dağıtabilecek durumdaki KİT'lerin pay senetlerinin halka açılması, denge yolunda atılacak önemli bir adımdır. Bu pay senetlerinin, özellikle ticari faaliyette bulunamayacak kadar birikimi olmayanlar ile ücretle geçinenlere ve kurumun çalışanlarına öncelik verilerek, gerekirse belirli özendirici teşviklerle satılması, toplumun bu kesimlerine yönelik bir gelir transferini sağlayabilecektir.¹¹⁴

Toplumun işçiler, yöneticiler ve küçük birikim sahipleri olmak üzere geniş bir kesimini özelleştirme yolu ile KİT'lerin mülkiyetine ortak etmek, gelir dağılımı adaletini sağlayacak ve sermayenin tabana yayılmasına olumlu etki yapacaktır. Özellikle düşük gelir gruplarına pay senetleri satmak ve bunların büyük sermayenin elinde toplanmasını engellemek yolu ile sermayenin tabana yayılması bir "toplumsal özelleştirme" kavramı içindedir. Toplumsal yararın gözetildiği bu tür özelleştirme politikası Federal Almanya'da 1950 yılında başlayarak başarıyla uygulanmıştır.¹¹⁵

Özellikle çalışanları KİT'lerin mülkiyetine ortak etme yöntemi, işletmede verimliliğin artırılmasında bir teşvik ve çaba unsuru olabilir. Artan verimlilik yine hisse sahiplerine gideceğinden gelir dağılımında belirli bir düzelmeye meydana gelecektir. Hisse sahiplerinin işletmede çalışanlar olması iş anlaşmazlıklarını büyük ölçüde giderecek ve performansın artması sözkonusu olacaktır.¹¹⁶

Mülkiyetin geniş kitlelere yayılması amacı, özelleştirme taraftarlarınca, özelleştirme karşıtı görüşleri yumuşatma ve onları ikna etme gerekçesi olarak da kullanılmaktadır.¹¹⁷

Çalışanlara maaş niteliğinde tasarruf bonusu verilmesi de sermayenin tabana yayılması açısından önem arz eden bir uygulamadır. Kişi bu fonları yatırım aracı olarak elinde tutabilmekte, ihtiyacı olduğunda da satabilmektedir. Ancak burada fonların birkaç kişinin elinde toplanmamasına dikkat edilmelidir. Nitekim İngiltere'de British Telecom,

¹¹⁴ Doğan, a.g.e., s.124.

¹¹⁵ Cevizoğlu, a.g.e., s.32-33.

¹¹⁶ Uzunoğlu, a.g.e., s.52.

¹¹⁷ Alper, a.g.e., s.40.

British Airways ve British Gas'a ait dağıtılmış hisse senetlerinin birkaç ay sonra az sayıda kişide toplandığı görülmüştür.¹¹⁸

2.1.3.2. Siyasal Felsefeyi Yürürlüğe Koymak

Özelleştirme, 1970'li yıllarda yeniden liberalizme dönüş felsefesi ile ortaya çıkan, fert-toplum ve devlet ilişkilerinde ferdi üstün kılmanın gereğine inanan akımlarca, bu amaca ulaşmanın vasıtası olarak görülmüştür. Ferdi iradeye verilen öncelik doğrultusunda toplumdan ve devletten ferdin hürriyetlerine gelen her türlü baskı kaynağının yok edilmesi veya azaltılması istenmiştir. Devletin ekonomik ve siyasi hayattaki yerini yeniden tanımlayarak onu klasik fonksiyonlarına döndürmek isteyen bu akımlar için özelleştirme, devleti iktisadi hayatta küçültmenin ve onu savunma, iç güvenlik, adalet, sağlık ve eğitim gibi asli fonksiyonlarına döndürmenin bir vasıtası olarak görülmüştür.¹¹⁹

Liberal ideolojinin “ekonomik bireysellik” inancı gereğince, devletin çağdaş ekonomik yapı içinde piyasaya karışmasını azaltması amaçlanmaktadır. Liberal siyasal felsefenin savunucusu hükümetler, devletin işlevinin rekabet piyasası içinde ekonomik değerleri özel sektörle paylaşmak olmadığı görüşünü benimsemişlerdir.¹²⁰

Özelleştirmeyi, “devletten alıp halka verme” ve “daha az devlet, daha çok halk” felsefesinin yansıması olarak değerlendirenler, daha küçük devlet anlayışının, sosyal şemsiyenin daraltılmasını gündeme getireceğini, 1990'lı yıllarda yaygın olarak tartışılan “küreselleşme” politikası içinde ferdiyetçiliğin geliştirilmesinin de yine özelleştirme ile gerçekleştirileceğini ileri sürmektedirler. Özelleştirmenin devletin ideolojik yapısını değiştireceğini ileri süren bu görüşlere karşılık, devletin mal ve hizmetlerin sunucusu olarak değil, mal ve hizmetlerin sunulmasını kolaylaştıracak biçimde örgütlenmesi gerektiğini ileri sürenler, devletin mal ve hizmet arzında bir alternatif değil, yalnızca

¹¹⁸ Alpaslan Işık, “Demokrasi, Sendikalar ve Özelleştirme”, *Özelleştirme*, (Antalya: Özçelik-İş Sendikası, Seminerler Dizisi 1, Demir-Çelik İşçileri Eğitim Semineri, 1992), s.192.

¹¹⁹ Alper, a.g.e., s.36.

¹²⁰ Cevizoğlu, a.g.e., s.33.

alternatiflerden biri olduğunu iddia etmektedirler. Bu iddiadan hareketle, devletin küçülmesini ideolojik gerekçelerle değil ekonomik gerekçelerle izah etmektedirler.¹²¹

Bireylerin ekonomik özgürlüğünü öne alan liberal felsefe, devletin ekonomiye karışmasının bu özgürlüğü kısıtlayacağını savunmaktadır. Neo-klasik ekonomistler, özelleştirmenin de toplumsal gönencin optimizasyonu için gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu görüştekilere göre özelleştirme, ekonomik bireysellik için bir araçtır.¹²²

Özelleştirmeden, liberalizmi yerleştirmenin, kurumsallaştırmanın son adımı olarak bahsedilmektedir. Dolayısıyla, siyasal liberalizm, “devleti” ekonomiden tasfiye ederek, kendi alt yapısını garanti altına almayı hedeflemektedir. Böylece siyasal çoğunluğa uygun bir ekonomik yapı oluşumu gerçekleşmiş olacaktır.¹²³

Liberal ekonomi ve siyasal rejimin varlığını sürdürebilmesi ve gerektiği şekilde işlemesi için özelleştirme, bir zorunluluk olarak ortaya konulmaktadır.¹²⁴

2.1.3.3. Diğer Sosyal ve Siyasal Amaçlar

Özelleştirmenin diğer sosyal ve siyasal amaçlarından biri demokratikleşmeyi sağlamaktır. Demokratikleşmeyi sağlamak veya demokratik rejimi güçlendirmek, özelleştirme taraftarlarının en güçlü ideolojik gerekçelerinden birini oluşturmaktadır. Hisse senedi sahibi olarak iktisadi hayatta karar sahibi haline gelen fertler, bu hisselerin sağlayacağı ek gelir ile temel hak ve hürriyetleri konusunda daha bilinçli ve duyarlı hale gelmektedirler. Bu davranış değişikliği fertlerden kitle örgütlerine doğru da yansımakta, fertler ve örgütler siyasi karar alma sürecine daha etkin olarak katılmaktadırlar. Devletin güç alanı daraltılırken, fertlerin ve firmaların güç alanı genişletilmekte, denk güçlerin siyasi hayattaki mücadelesi demokratikleşmeyi geliştirmektedir. Özelleştirmenin

¹²¹ Alper, a.g.e., s.36-37.

¹²² Cevizoğlu, a.g.e., s.33.

¹²³ Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası Yayınları, a.g.e., s.16.

¹²⁴ Yüksel, a.g.e., s.50.

demokratikleşmeyi geliştirirken, toplumdaki güç dengesini bozması da söz konusudur. Bu bakımdan özelleştirme çıkar grupları arasında denge sağlama temeline oturtularak yürütülmeye çalışılmalıdır.

Bir diğer amaç ise sendikaların siyasi güçlerini zayıflatmaktır. Avrupa Sendikaları, özelleştirmeyi sendikaların gücünü azaltmak isteyen hükümetlerin başvurduğu bir vasıta olarak görmektedirler . Özelleştirme uygulamasının öncüsü olan İngiltere’de, özelleştirme ile gerçekleştirilmek istenen amaçlar listesine, kamu kurumlarında örgütlenmiş olan sendikaların güçlerinin azaltılmasının da dahil edilmesi bu iddiayı haklı çıkarmaktadır.

Sendikalar, çalışanların menfaatlerini korumaya yönelik meslek teşekkülleri olmakla birlikte, bir kitle örgütü olmasının doğal sonucu olarak potansiyel siyasi bir güce de sahip olmaktadır. Bu güç bir kısım sendikal hareket tarafından, İngiltere’de olduğu gibi bir siyasi parti ile organik ilişki içine girerek kullanılabilirdiği gibi, bazen de zamana ve iktidar partinin ideolojisine bağlı olmaksızın kullanılabilir. Kamu teşebbüsleri, sendikaların daha güçlü olduğu ve siyasi karar merkezlerine daha fazla etki edebildikleri örgütlenme birimleridir.¹²⁵

Özelleştirme, kamu teşebbüslerinin özel sektöre devrini gerçekleştirerek, bir yandan sendikal hareketin gücünü zayıflatmakta, diğer yandan da kamu teşebbüslerinden sorumlu olan siyasi iktidara baskı yapma gerekçesini ortadan kaldırmaktadır. KİT’ler özelleştiği zaman sendikalar, doğrudan devletle karşı karşıya gelememekte, özel firmayla yapılacak toplu sözleşme görüşmelerinde birebir kalmaktadır. Özel firmanın kar amacıyla hareket ederek fazla işçiyi işten çıkarması, işsizliği artırmakta bu da sendikayı zayıflatmaktadır. Sonuç, sendikaların hem mesleki ve hem de siyasi güçlerinin azalması şeklinde ortaya çıkmakta ve sendikaların siyasi karar merkezlerine etki imkanları azalmaktadır.¹²⁶

¹²⁵ Alper, a.g.e., s.38-39.

¹²⁶ Burhan Şenatalar, “Özelleştirme ve KİT’ler”, **Özelleştirme**, (Antalya: Özçelik-İş Sendikası, Seminerler Dizisi 1, Demir-Çelik İşçileri Eğitim Semineri, 1992), s.60.

Uluslararası sermayenin ve uluslararası örgütlerin taleplerini yerine getirmek de diğer bir siyasi amaçtır. Özelleştirme geliştirmekte olan ülkeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası sermaye örgütleri, geliştirmekte olan ülkelerle olan kredi ve borç ilişkilerinde özelleştirmeyi bir ön şart olarak ileri sürmektedirler. Özellikle Dünya Bankası, geliştirmekte olan ülkelere yönelik ekonomik yeniden yapılanma programları içinde özelleştirmeye ayrı bir önem vermekte ve özelleştirme bu ülkeler için ekonomik istikrar programlarının vazgeçilmez bir unsuru olarak gösterilmektedir. Geliştirmekte olan ülkelere yönelik özelleştirme tavsiyesi yalnızca uluslararası finans kuruluşlarınca yapılmamaktadır. ABD, Üçüncü Dünya Ülkelerine yönelik yardımların verilme amaçları arasında KİT'lerin özelleştirilmesini de dahil etmiştir. Özelleştirme yapılan ülkelerin ortak özelliklerinden bir tanesinin de değişik kriterlere göre en fazla dış borcu olan ülkeler olması özelleştirmenin bu ülkeler için bir zorunluluk haline geldiğinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir.¹²⁷

KİT'lerin kurulmasındaki temel amaçlar sanayileşme ve kalkınmaya katkıda bulunmak, gelir dağılımını düzeltmek, kıt kaynakların dağılımını düzenlemek, kısaca geliştirmekte olan bir ülkenin darboğazlarının ve kısır döngülerinin kendiliğinden ortadan kalkmasını beklemeden kamu eliyle gerekli dengeleri kurmaktır. Uzun bir uygulama döneminden sonra bu amaçlar tam anlamıyla gerçekleşememişse, toplumu KİT'lerin yararlarına ve dolayısıyla haklılığına inandırmanın olanağı yoktur. Özelleştirmenin yalnızca Türkiye'de değil, birçok Batı ülkesinde de uygulamaya konmasının başında gelen politik nedenlerden biri de budur.¹²⁸

3. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ

Özelleştirme yöntemleri; özelleştirme programındaki kuruluşların mülkiyetinin ya da mal ve hizmet üretim birimlerinin kullanım haklarının, özel teşebbüse devrini sağlayan uygulama biçimleri olarak tanımlanabilir. Uygulamada, Özelleştirme Yüksek Kurulunca

¹²⁷ Alper, a.g.e., s.39-40.

¹²⁸ Erdoğan Alkin, "Özelleştirme", Türkiye'de Özelleştirme, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996), s.10.

kuruluşlara uygulanacak bir özelleştirme yöntemi belirlenebildiği gibi, alternatif özelleştirme yöntemlerinin uygulanabilir olması hallerinde, birden fazla özelleştirme yöntemi de belirlenebilmekte ve kuruluşun özelliklerine ve özelleştirmeye hazırlık çalışmalarının sonuçlarına göre bunlardan birinin ya da bir kaçının birlikte uygulanabilmesi hususunda Özelleştirme İdaresi yetkilendirilebilmektedir. Kuruluşun ve faaliyette bulunduğu sektörün koşullarının, özelleştirme programına alınması sırasındaki durumunun ve piyasa koşullarının, ihale işlemlerine başlanacağı tarihe kadar geçen süre içinde değişime uğraması, evvelce belirlenen özelleştirme yönteminde de değişiklik yapılmasını gerekli kılabilir. ¹²⁹

4046 sayılı Kanununun 18/A maddesine göre özelleştirme yöntemleri “*satış, kiralama, işletme hakkının verilmesi, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi, gelir ortaklığı modeli ve işin gereğine uygun sair hukuki tasarruflar*” olarak belirlenmiştir.

3.1. Satış Yöntemi

Satış yöntemi, dünyadaki özelleştirme uygulamalarında olduğu gibi Türkiye’de de en çok başvurulan yöntemdir. Öyle ki, satış yöntemi neredeyse özelleştirme kavramı ile özdeş hale gelmiştir.

4046 sayılı Kanununun 18/A-a maddesinde satış yöntemi, “*Kuruluşların aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimleriyle varlıklarının mülkiyetinin kısmen veya tamamen bedel karşılığı devredilmesi ya da bu kuruluşların hisselerinin tamamının veya bir kısmının - kuruluşların içinde buldukları şartlar da dikkate alınarak- yurt içi ve yurt dışında, halka arz, gerçek ve/veya tüzel kişilere blok satış, gecikmeli halka arzı içeren blok satış, çalışanlara satış, borsada normal ve/veya özel emir ile satış, menkul kıymetler yatırım fonları ve/veya menkul kıymetler yatırım ortaklıklarına satış veya bunların birlikte uygulanması yoluyla bedel karşılığı devredilmesidir.*” şeklinde tanımlanmıştır.

¹²⁹ Baytan, a.g.e., s.286.

Bu tanıma göre satış yönteminin unsurları şunlardır;¹³⁰

1. Özelleştirme programındaki kuruluşlara ait;

- *Mal veya hizmet üretim birimleri,*
- *Varlıklar ve*
- *Hisse senetleri*

satış işleminin konusunu teşkil etmektedir.

2. Özelleştirmenin konusunu teşkil eden mal veya hizmet üretim birimleri ile varlıklarının veya hisse senetlerinin *tamamının veya bir kısmının devredilmesi* mümkündür.

3. Yukarıda bahsedilen özelleştirme konusu unsurlar, *bir bedel karşılığında* devredilecektir.

3.1.1. Halka Arz

Hisse senetlerinin halka arzı belki de en zor yöntemlerden biridir. Fakat bu yöntem özelleştirmenin yaygın amaçlarından olan mülkiyetin tabana yayılması ve sermaye piyasalarının gelişmesine katkı amaçlarına uygun bulunduğundan en yaygın olarak benimsenen yöntemdir.¹³¹

Hisse senetlerini halka arz etmek suretiyle halka açılan ve hisse senetleri borsada işlem gören işletmeler, halka arzla yoluyla bir yandan sermayenin tabana yayılmasını sağlamakta, diğer yandan alternatif finansman yöntemleri arasında en ucuz kaynak niteliğinde olan fonlar ile yeni yatırımlara girebilme olanağına kavuşmakta, tasarruğunun

¹³⁰ Baytan, a.g.e., s.289

¹³¹ Özer Ertuna, "Özelleştirmenin Amacı ve Uygulama Usulleri", *Özelleştirme*, (İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı, 1993), s.26.

atıl fonlarını aktif hale getirmekte, kısa vadeli fonların uzun vadeli fonlara dönüşmesini sağlamaktadır. Halka açılan işletmelerin kurumsallaşma süreci hızlanmakta ve modern yönetim tekniklerine daha kısa sürede kavuşmaktadırlar. Ayrıca hisse senetlerinin borsada işlem görmesi işletmenin tanınmasını da sağlamaktadır.¹³²

Halka hisse senetlerinin satışında birkaç başarı koşulunun bulunduğu görüşü yaygındır. Bunlardan temel olanı halkın kapsamlı bir özelleştirme arzını satın alacak gücünün olmasıdır. KİT'ler çok büyük kuruluşlardır. Bunların parçalanması durumunda dahi halka arz edilebilir hisse senedi miktarı oldukça büyüktür. Diğer bir başarı koşulu sermaye piyasasının kapsamlı bir özelleştirmeyi kaldırabilecek derinliğe sahip olmasıdır. Bir diğer başarı koşulu da, halka arzedilen kuruluşların halka cazip gelmesidir. Bu da bu kuruluşların başarılı bir geçmişinin olmasını gerektirmektedir. Halkın gelecekte de kuruluşun başarısını devam ettireceğine inanması gerekmektedir. Özelleştirmeyi halka benimsetmek için kamu kuruluşlarının abartılarak kötülenmesi halka direkt satışlarda başarı imkanlarını oldukça azaltmaktadır.

Hisse senetlerinin halka satılması yoluyla özelleştirmede yönetim boşluğu ve zorlukları da çıkabilir. Bu nedenle bu yöntem blok satış veya stratejik satış yöntemleriyle beraber kullanılmaktadır. Stratejik satış ve blok satışlar sonucu şirketin yönetimi belirlenmektedir. Blok satış veya stratejik satışlarda şirketi satın alan grubun belirli bir süre sonra elindeki hisselerin bir kısmını halka açması şartı konabilmektedir. Türkiye'de halka arzların önemli bir bölümünü kamu mülkiyetinde olan özel şirket hisselerinin halka satılması oluşturmaktadır.¹³³

3.1.2. Blok Satış

Özelleştirme kapsamına alınmış kamu kuruluşlarının mülkiyetinin bir kısmının veya tümünün gerçek veya tüzel kişiler ile kuruluşlara satılması, blok satış yöntemidir.¹³⁴

¹³² Güven Sevil, *Borsada Satış Yöntemiyle Özelleştirme*, (Eskişehir: Anadolu Ün. Ya. No: 927, 1996), s.25.

¹³³ Ertuna, a.g.e., s.27.

¹³⁴ Oyman, a.g.e., (Doktora Tezi), s.110.

Kuruluşun yerli veya yabancı belli bir yatırımcı grubuna satılması söz konusu olduğunda, bu yöntem uygulanır. Bu yöntemde, kuruluşun özellikleri ve faaliyet gösterdiği sektörün piyasa durumu dikkate alınarak, blok olarak satılacak hisse senedi miktarı belirlenir. Eğer piyasada tekel varsa, tekelci kamu kuruluşunun hisselerinin %50'den fazlasının blok olarak satılması, bu defa piyasada özel tekellerin yaratılmasına yol açarak bu tekellerin bilinen tüm sakıncalarının ortaya çıkmasına ortam hazırlar. Ayrıca satış "pazarlık" sistemiyle gerçekleştiriliyorsa, uygulamadaki tüm aşamalardan kamu oyuna bilgi verilmesi gerekmektedir. Çünkü özelleştirme programının başarısı, kamu oyunun desteğine bağlıdır. Şaibeli durumlara yol açmamak için "açık artırma" sistemine de başvurulabilir.¹³⁵

"Teklif alma" usulüyle yapılan satışlarda ise fiyatın her zaman doğru fiyat olması konusunda garanti yoktur. Teklif verebilecek olan herkes teklif vermemiş olabilir. Hatta teklif verenler arasında bazı anlaşmalar söz konusu olabilir.¹³⁶

3.1.3. Gecikmeli Halka Arzı İçeren Blok Satış

Blok satış yöntemiyle özelleştirilen kuruluşların hisse senetleri daha sonra halka arz edilebilir. Yöntemin bu tipine "*gecikmeli halka arz*" veya "*blok satış+halka arz*" denir. Halka arz yöntemiyle özelleştirmelere, ülkede sermaye piyasasının yeterince gelişmemiş olmasından veya halkın doğrudan hisse senedini alıcı pozisyonunun olmamasından dolayı, bir alternatif olarak başvurulur. Eğer "birincil" ve "ikincil" piyasalarda özelleştirme ile halka açılmak mümkün olamıyorsa, bu yöntem tercih edilir.¹³⁷

3.1.4. Çalışanlara Satış

Özelleştirilecek kuruluşun yöneticileri kuruluşun potansiyelini, kuvvetli veya zayıf yönlerini en iyi bilen kişilerdir. Aynı zamanda, birçok durumda işçi ve yöneticiler kuruluşla kader birliği içindedir. Hisse senetlerinin yöneticilere ve yöneticilerle beraber işçilere

¹³⁵ Karluk, a.g.e., s.140.

¹³⁶ Sevil, a.g.e., s.10.

¹³⁷ Karluk, a.g.e., s.140.

satılması kader birliğini güçlendirecek, şartlar uygunsa başarı şansını arttırabilecektir. Yöneticiler ve işçiler tarafından şirketin satın alınması ve özellikle bunun için borçlanma yoluyla kaynak yaratılması yaygın bir uygulamadır.¹³⁸

Karabük Demir Çelik işletmelerinin sembolik bir rakamla çalışanlara ve sendikaya devri bu uygulamaya önemli bir örnektir. Bu yöntemle devlet kendine ekonomik açıdan yük olan bir KİT'i devretmiş, çalışanlar ise işletmenin sahibi durumuna geçerek daha verimli faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır.¹³⁹

3.1.5. Borsada Normal ve/veya Özel Emir ile Satış

Sermaye piyasası, belirli nitelikleri olan ve belli hakları temsil eden belgeler ile ödünç verilebilir orta ve uzun vadeli fonların arz ve talebinin karşılaştığı organize pazarlar olarak tanımlanabilir. Sermaye piyasalarının amacı, gerçek ve tüzel kişilerin ellerindeki tasarrufların belli özellikleri sahip ve kimi hakları temsil eden menkul kıymetler vasıtasıyla yatırım alanlarına kaydırılmasını sağlamaktır.

Sermaye piyasalarında arz ve talep; menkul kıymet ihraç eden kuruluşların, menkul kıymetleri doğrudan doğruya tasarruf sahiplerine arz etmeleri (halka arz) olan birinci el piyasasında; ya da daha önce halka arz edilmiş veya satılmış olan menkul kıymetlerin ikinci el piyasasında, diğer bir deyişle Menkul Kıymetler Borsalarında karşılaşmaktadır. Borsada menkul kıymetlerin arz ve talebinin karşılaştırılması işlevi aracı kurumlar tarafından yerine getirilmektedir. Aracı kurumlar, menkul kıymetler yatırım ortaklıkları ve menkul kıymetler yatırım fonları ile birlikte, sermaye piyasalarının yardımcı kuruluşlarını oluşturmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁸ Ertuna, a.g.e., s.28.

¹³⁹ Sevil, a.g.e., s.11.

¹⁴⁰ Baytan, a.g.e., s.309.

3.1.6. Menkul Kıymetler Yatırım Fonları ve/veya Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklıklarına Satış

Yatırımcılar, kurumsallaşmış bir yapı içinde, sermaye piyasası araçlarını satın alarak, tasarruflarını fon talep edenlere aktarmakta, bu suretle taraflar arasında ortaklık ve alacaklılık ilişkisi kurulmaktadır. Tasarruflular yatırımlarını iyi gelir getiren, aynı zamanda da güvenli yatırım araçlarında değerlendirmek istemekte, ancak tasarruflarını yatıracakları menkul kıymetleri çıkaran kuruluşlar hakkında yeterli bilgi sahibi olma imkanına her zaman sahip olamamaları, keza risk unsurunun değerlendirilmesinin ayrı bir uzmanlık işi olması gibi nedenlerle, yatırımcıların ellerindeki birikimleri, çeşitli yatırım alanlarına dağıtarak, tek bir aracın kaderine bağlanmasını önlemek, üstlenilen riske göre en verimli şekilde değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, sermaye piyasası mevzuatında bazı yardımcı kuruluşların oluşturulması öngörülmüştür.

Türk sermaye piyasası mevzuatında yer alan yardımcı kuruluşlar üç grupta toplanmaktadır;¹⁴¹

- 1-Menkul kıymetler yatırım ortaklıkları,
- 2-Menkul kıymetler yatırım fonları ve
- 3-Aracı kurumlar.

2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununda menkul kıymetler yatırım ortaklıkları ile menkul kıymetler yatırım fonları tanımlanmış ve bunlarla ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Kanununun 35. maddesine göre, yatırım ortaklıkları; sermayeye piyasası araçları, gayrimenkul, altın ve diğer kıymetli madenler portföylerini işletmek amacıyla kurulan anonim ortaklıklar şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu portföyler, müstakilen yukarıda sayılan unsurlardan oluşabileceği gibi, bunların karışımı ile de olabilmektedir. Tasarrufunu menkul kıymetlere yatırmak isteyen tasarruflular, menkul kıymetler yatırım ortaklığının

¹⁴¹ Baytan, a.g.e., s.309-310.

hisse senetlerini almakta, bu suretle yatırım ortaklığının işlettiği portföyde bulunan menkul kıymetlerin getirilerinden, yatırım ortaklığının ortağı sıfatıyla kar payı olarak yararlanmaktadır. Yatırım ortaklığının kuruluş ve faaliyet şartlarına ilişkin hükümler Kanunun 36. maddesinde düzenlenmiştir. Kanunun 37. maddesine göre yatırım fonları; Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri uyarınca halktan katılma belgeleri karşılığında toplanan paralarla, belge sahipleri hesabına, riskin dağıtılması ilkesi ve inançlı mülkiyet esaslarına göre sermaye piyasası araçları, gayrimenkul, altın ve diğer kıymetli madenler portföyü işletmek amacıyla kullanılan mal varlığı olarak tarif edilmektedir.

Türkiye’de sermaye piyasası mevzuatı, tüzel kişiliği haiz olmayan, inançlı mülkiyet esasına göre, ancak bir banka tarafından yönetilebilen fon tipini kabul etmiştir. Banka, fonun tutarı kadar avans tahsis ederek, menkul kıymetlerden oluşan bir portföy hazırlamakta, daha sonra da katılma belgelerini halka arz etmekte ve satış hasılatından fona verdiği avansı almaktadır. Portföyün mülkiyeti de inançlı mülkiyet esasına göre bankaya ait olmakta, banka fonu, katılımcı ile arasındaki vekalet ilişkisine göre yönetmektedir.¹⁴²

3.1.7. Varlık Satışı

Varlık satışları kamu kuruluşlarının arsa, bina ve makine gibi varlıklarının satılmasıdır. Türkiye’de kamu işletmelerinin birçoğunun arsa olarak varlıkları çok kıymetlidir. Birçok kuruluşun ölü değeri canlı değerinden daha fazladır. Hatta birçok kuruluş sırf varlıkların değeri açısından özel sektöre cazip gelmektedir. Türkiye uygulamasında varlık satışları yarım kalmış tesislerin satışı veya defter değeri üzerinden devredilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.¹⁴³

Yarım kalmış tesisler, geri kalmış yörelerde, istihdam ve üretim artışının gerçekleştirilmesi amacıyla kurulması düşünülmüş fakat finansman, üretim ve istihdam planlarının iyi yapılmaması sonucu kurulamamış kuruluşlardır.¹⁴⁴

¹⁴² Baytan, a.g.e., s.310.

¹⁴³ Ertuna, a.g.e., s.28.

¹⁴⁴ Sevil, a.g.e., s.11.

3.2. Kiralama

4046 sayılı kanunda kiralama; “*Kuruluşların aktiflerindeki varlıklarının kısmen veya tamamen bedel karşılığında ve belli bir süre ile kullanma hakkının verilmesidir.*” şeklinde tanımlanmıştır.

Bugün itibariyle kiralama yönteminin, Türkiye’de özelleştirme programında uygulanmakta olan bir yöntem olduğu söylenemez. Ancak önümüzdeki yıllarda özelleştirme uygulamalarının kapsamı genişledikçe, niteliği ve konumu itibarıyla satış yöntemi ile özelleştirilmesi mümkün olmayan ya da uygun görülmeyen kimi varlıkların kiralama yöntemi ile özelleştirilmesi yoluna gidilmesi gündeme gelebilecektir.¹⁴⁵

3.3. İşletme Hakkının Verilmesi

4046 sayılı kanunda işletme hakkının verilmesi; “*Kuruluşların bir bütün olarak veya aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimlerinin -mülkiyet hakkı saklı kalmak kaydıyla- bedel karşılığında belli süre ve şartlarla işletilmesi hakkının verilmesidir.*” şeklinde tanımlanmıştır.

Ancak kuruluşların bir bütün halinde ya da bünyelerindeki mal ve hizmet üretim birimlerinin, işletme hakkı verilmesi uygulamasına konu teşkil edebilmeleri, ancak bunlardaki kamu payının %50’nin üzerinde olması halinde mümkün olabilecektir. %50’nin altında kamu payı bulunan kuruluşlar esasen özel hukuk hükümlerine tabi olduklarından, bunların bir bütün ya da üretim birimlerinin ayrı ayrı işletme hakkının devri 4046 sayılı kanun hükümlerine tabi bulunmamaktadır. İşletme hakkının verilmesi en fazla 49 yıldır.¹⁴⁶

3.4. Mülkiyetin Gayri Ayni Hakların Tesisi

4046 sayılı kanunda mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi; “*Kuruluşların aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimleri ile varlıklarının, mülkiyeti ilgili kuruluşa ait*

¹⁴⁵ Baytan, a.g.e., s.319.

¹⁴⁶ Aynı, s.320.

olmak kaydıyla, Türk Medenî Kanununda öngörülen şekil ve şartlar dahilinde, malike ait kullanma hakkına ilişkin bazı tasarruflara rıza gösterilmesine veya malikin mülkiyete bağlı haklarını kullanmasından vazgeçmesi sonucunu doğurmasına ilişkin hakların tesisidir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Evvence özelleştirme mevzuatında yer almayan bu yöntem, 4046 sayılı Kanunla özelleştirme yöntemleri arasına alınmıştır. Özelleştirme programında bugüne kadar uygulamasına rastlanmamış ise de, özellikle bazı mal ve hizmet üretim birimleri ile arsa ve arazi gibi kimi taşınmazların özelleştirilmesinde uygulanabilecek bir yöntemdir.¹⁴⁷

3.5. Gelir Ortaklığı Modeli ve İşin Gereğine Uygun Sair Hukuki Tasarruflar

4046 sayılı kanunda gelir ortaklığı modeli ve işin gereğine uygun sair hukukî tasarruflar; *“Kuruluşların özellikleri ve yapıları da dikkate alınarak yukarıda belirtilen özelleştirme yöntemleri dışında kalan ve genel hükümler ile özel kanunlarda belirtilen diğer yöntemlerdir.”* şeklinde tanımlanmıştır.

3.5.1. Gelir Ortaklığı Modeli

Özelleştirme uygulaması olup olmadığı tartışmalı olmakla birlikte, gelir getiren alt yapı yatırımlarının gelecek dönemlere ait gelirlerinin peşin olarak satılması anlamında kullanılmaktadır. Söz konusu olan kamu teşebbüslerinin yönetim veya mülkiyet devri yapılmadan, gelişen belirli süreler için özel sektöre satılmaktadır. Türkiye’de, köprü, baraj ve otoyolların gelirleri için bu yöntem başvurulmuş ve 1980’li yılların ikinci yarısında yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Bu yöntemde temel amaç, yeni kamu yatırımlarının finansman ihtiyacını karşılamak için kaynak sağlamaktır. Bu da, özellikle fertlerden olmak üzere, özel sektörden kamu sektörüne bir tasarruf transferiyle gerçekleştirilmekte, gelir ortaklığı senetleri bu tasarruf transferinin vasıtası olarak kullanılmaktadır.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Baytan, a.g.e., s.328.

¹⁴⁸ Alper, a.g.e., s.65.

3.5.2. İşin Gereğine Uygun Sair Hukuki Tasarruflar

3.5.2.1. Finansal Kiralama (Leasing)

Gerçek anlamda bir özelleştirme yöntemi olarak kabul edilmemekle beraber, devletin sahip olduğu iktisadi teşebbüslerin mali durumlarını iyileştirmek ve satışa arz edilir hale getirmek üzere belirli süreler için özel sektöre kiralanması uygulamasına kiralama yöntemi denilmektedir. Bu yöntemde, mülkiyet devri olmaksızın sözkonusu KİT'in faaliyetlerinin, belli bir bedel karşılığında ve belli bir süre için tamamıyla özel sektör tarafından yürütülmesi sözkonusudur.¹⁴⁹

Bu yöntemde özellikle zarar eden işletmeler, özel sektörün yönetim dinamiklerinden faydalanmak üzere belirli süreler ile özel sektöre devredilmektedir. Kiralama, özelleştirme öncesi kamu işletmelerinin durumlarının iyileştirilmesine yönelik bir ara uygulama olarak da değerlendirilmektedir. Belediyelerin, çöp temizleme işlerini, belediyenin sahip olduğu araçları özel sektörün kullanımına izin vererek özel sektöre devretmeleri bu tür özelleştirme kapsamında değerlendirilmektedir. Hizmeti yerine getirme sorumluluğunun tamamen özel sektörde olduğu bu uygulamada, kullanımına izin verilen araçların kiralama amaçları doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığının denetlenmesi büyük önem taşımaktadır.¹⁵⁰

3.5.2.2. Yap-İşlet-Devret ve Yap-İşlet Modelleri

Yap-İşlet-Devret ve Yap-İşlet modellerinin geniş anlamda birer özelleştirme yöntemi olarak kabulü gerekmektedir. Zira bu yöntemler finansal bakımdan, başta alt yapı yatırımları olmak üzere bazı yatırım ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde özel teşebbüsün kaynaklarından yararlanılması; yönetsel bakımdan ise, özel teşebbüsün bilgi ve becerisinin kullanılması esasına dayanmaktadır.¹⁵¹

¹⁴⁹ Afşar, a.g.e., s.134.

¹⁵⁰ Alper, a.g.e., s.64.

¹⁵¹ Baytan, a.g.e., s.350.

3.5.2.2.1. Yap-İşlet-Devret Modeli

3996 sayılı Kanun; köprü, tünel, baraj, sulama, içme ve kullanma suyu, arıtma tesisi, kanalizasyon, haberleşme, enerji üretimi, iletimi ve dağıtımı, maden ve işletmeleri, fabrika ve benzeri tesisler, çevre kirliliğini önleyici yatırımlar, otoyol, demiryolu, yer altı ve yer üstü otoparkı ve sivil kullanıma yönelik deniz ve hava limanları ve benzeri yatırım ve hizmetlerin yaptırılması, işletilmesi ve devredilmesi konularında, yap-işlet-devret modeli çerçevesinde sermaye şirketlerinin veya yabancı şirketlerin görevlendirilmesine imkan sağlamaktadır. Kanunda yap-işlet-devret modeli; “ileri teknoloji ve yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli olup, yatırım bedelinin (elde edilecek kar dahil) sermaye şirketine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içinde ürettiği mal veya hizmetten yararlananlarca satın alınması suretiyle ödenmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Yani yap-işlet-devret düzeni, genellikle kamu kesimi tarafından üstlenilen yatırım ve hizmetlerin, özel sektör tarafından yapıp işletilmesini sağlayan bir düzen olup, bu sistem -dar anlamda- bir özelleştirme yönteminden çok kamunun sunduğu hizmetlerin özel sektöre sunulmasını sağlayan bir sistemdir.¹⁵²

Türk kamuoyunda ilk ve en sık duyulan özelleştirme yöntemlerinden birini oluşturan yap-işlet-devret yöntemi, sermaye yetersizliği dolayısıyla değerlendirilemeyen ve harekete geçirilemeyen faaliyet alanlarının ve iktisadi kaynakların kullanımını sağlamak amacıyla da başvurulan bir yöntemdir. Devletin yeterli yatırım yapmadığı alanlar, mal ve hizmet üretimini gerçekleştirecek sabit yatırımların özel sektör tarafından yapılmasına, buna karşılık olarak da yatırım yapan özel sektörün belirli süre ile o faaliyet alanının gelirini elde etmesine izin verilmektedir. Belirlenen süre sonunda yatırım yapılan alan sabit yatırımlarıyla kamuya devredilmektedir. Bu yöntem, özel sektörü geliştirmek üzere kullanılacağı gibi, Türkiye’de de olduğu gibi, özellikle döviz ihtiyacı duyulan alanlarda yabancı sermayenin gelişimini teşvik etmek için yaygın olarak başvurulan bir uygulama

¹⁵² Baytan, a.g.e., s.350-351.

olarak görülmektedir. Yap-işlet-devret yönteminde, yabancılara açık uygulamaların sermaye yanında gelişmiş teknolojinin transferine de imkan vereceği ileri sürülmektedir.¹⁵³

3.5.2.2.2. Yap-İşlet Modeli

Proje finansmanı yaratmada karşılaşılan sorunların aşılmasında etkin bir finansman modeli olan yap-işlet-devret yöntemi ile gerçekleştirilmek üzere Türkiye’de, özellikle enerji sektöründe bir çok proje başlatılmıştır. Ancak enerji sektöründe karşılaşılan darboğazın aşılabilmesindeki zorluklar ve hizmetin önem ve aciliyeti, bu konuda alternatif finansman modeli arayışlarının hızlandırılması ve başka sistemlerin de geliştirilmesini zorlamıştır. Bu amaçla çıkarılan 4283 sayılı “Yap-işlet modeli ile elektrik enerjisi üretim tesislerinin kurulması ve işletilmesi ile enerji satışının düzenlenmesi hakkında kanun” ile yap-işlet modeline ilişkin düzenlemeler getirilmiştir. Kanunda yap-işlet modeli; “elektrik enerjisi santrallerinin üretim şirketleri mülkiyetlerinde kurulmalarını, işletilmelerini, üretilen elektrik enerjisinin belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde satışını içeren model” olarak tanımlanmıştır. Bu modeli yap-işlet-devret modelinden ayıran temel özellik; özel teşebbüs tarafından finanse edilerek üretime geçirilecek bir yatırımın mülkiyetinin tamamen yatırımı yapan özel teşebbüse ait olması ve belli bir süre sonra bunların mülkiyetinin ve kullanımının kamu kesimine devrinin gerekmemesidir.¹⁵⁴

3.5.2.3. Hibe Yöntemi

Mülkiyet devri genellikle satışla gerçekleşmektedir. Oysa, satış yapmadan da, hibe etmek yoluyla da kamu kuruluşunun mülkiyeti özel bir şahsa, özel bir kuruluşa, belli bir çıkar grubuna, büyük bir olasılıkla kuruluşun yönetici ve işçilerine devredilebilir. Bu tür hibeler devamlı zarar eden, aşırı derecede borçlanmış veya işçi ihtilaflarının yaygın olup belirli alıcılara veya yaygın halk kitlelerine cazip olmayan kuruluşların özelleştirilmesinde uygun olabilir.¹⁵⁵

¹⁵³ Alper, a.g.e., s.64-65.

¹⁵⁴ Baytan, a.g.e., s.354.

¹⁵⁵ Ertuna, a.g.e., s.28.

3.5.2.4. İhale Yöntemi

Devlet bazı mal ve hizmetlerin üretimini özel kesime ihale yoluyla devredebilir. İhale yöntemi ile devlet, mal ve hizmet arzını kendi gerçekleştirmek yerine, bunları özel kişi ve kuruluşlardan satın almaktadır. İhale ya da sözleşme (contracting-out) yöntemi özellikle mahalli idare hizmetlerinde yaygın bir uygulama alanı bulabilmektedir. Mahalli idarelerin çöp toplama, yol, cadde, sokak yapımı, bakımı ve onarımı, yeşil sahalarda ve parklar düzenlenmesi, su ve dinlenme tesislerinin yapımı, otopark yapımı vb. hizmetleri geniş ölçüde özel sektöre ihale yoluyla yaptırılabilir. İhale yoluyla gerçekleştirilecek hizmetlere örnek teşkil etmektedir.¹⁵⁶

Bu yöntemde devletin, üretimin miktar ve türünü belirlemek, bir ya da birkaç farklı firmayla anlaşma yapmak gibi çeşitli tercih hakları bulunmaktadır.¹⁵⁷

Burada önemli olan, ön eleme ve ihale konularındaki açıklık ve kesinliktir. Ayrıca ihaleye katılarak alıcı şirketlerin mali yapıları ve sektördeki deneyim ve başarı performansları da çok önemlidir.¹⁵⁸

3.5.2.5. Yönetimin Devri

İşletme Sözleşmesi Yöntemi adı da verilen bu yöntemle, KİT'lerin yönetimleri, özel sektöre devredilmektedir. Mülkiyeti kamuda kalmak şartıyla İmzalanan bu tip anlaşmalarda özel teşebbüse genellikle anlaşmanın bitiş tarihinde işletmenin mülkiyetini de satın alma hakkı tanınmaktadır.¹⁵⁹ Eğer böyle bir mülkiyet transferi öngörülmüşse, sözleşmede yönetime ödenecek ücret, kar payı ve payların devir koşulları ve devir takvimi de belirtilir. Bu yöntemle özel sermaye en az düzeyde kullanılarak, sözleşme sonunda elde edilecek ek fonlarla mülkiyet sağlanır.

¹⁵⁶ Coşkun Can Aktan, **KİT Yeniden Yapılanma ve Özelleştirme Stratejisi**, (Ankara: TİSK İnceleme Yayınları No: 12, 1995), s.8.

¹⁵⁷ Afşar, **a.g.e.**, s.135.

¹⁵⁸ Karluk, **a.g.e.**, s.140.

¹⁵⁹ Oyman, **a.g.e.**, (Doktora Tezi), s.113.

2983 Sayılı Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hazırlanmasına Dair Kanun ile Kamu Ortaklığı Fonu Yönetmeliğinde “İşletme Hakkı Devri” adıyla Türk hukuk mevzuatına giren bu yöntemin uygulanabilmesi için deneyimli kuruluşların bulunması gerekir. Yöntem Avrupa’da yaygın bir uygulama alanına sahiptir.¹⁶⁰

3.5.2.6. Ortak Teşebbüs

Bu yöntem, büyük ölçekli ve rizikolu yeni yatırımların kamu sektörü ve özel sektörün belli oranlarda ortak olduğu anonim şirketlerce gerçekleştirilmesi yada KİT’lerin mevcut üretim veya hizmet birimlerinin özel sektöre açılması suretiyle karma kuruluş oluşturulması işlemidir.¹⁶¹

Ancak kuruluşların bünyelerindeki mal ve hizmet üretim birimlerinden bir veya bir kaçını ya da aktiflerindeki taşınır veya taşınmazlarını aynı sermaye olarak koymak suretiyle yerli ve/veya yabancı özel teşebbüs ile ortaklık kurmaları bir özelleştirme uygulaması olarak kabul edilip edilmeyeceği tartışmalıdır. Uygulamada özellikle özelleştirme programında bulunmayan KİT’ler tarafından sıkça başvurulmak istenen, ancak bir özelleştirme işlemi olup olmadığı konusu sürekli tereddüt ve tartışma konusu olan bu yöntemin 233 sayılı KHK’ye göre ve 4046 sayılı Kanuna göre de oluşturulması mümkün olduğu düşünülmektedir.¹⁶²

4. ÖZELLEŞTİRME ŞEKİLLERİ

Özelleştirme şekilleri denildiğinde genellikle özel sektöre satılacak hisse senetlerinin, toplam hisse senetleri içerisindeki tutarı anlaşılmaktadır. Bazı hükümetler, kuruluşların tamamını özelleştirmeyi planlarken, bazıları ise kısmi özelleştirmeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle, özelleştirme programları hazırlanırken, özelleştirmelerin hangi kuruluşlardan başlayacağı yanında, hisselerin ne kadarının satılacağı da belirlenmelidir.

¹⁶⁰ Cevizoğlu, a.g.e., s.72-73.

¹⁶¹ Türk Demokrasi Vakfı Yayınları, Türkiye’de Özelleştirme: Araştırma Raporu, (Ankara: Yetkin Basımevi, 1994), s.57.

¹⁶² Baytan, a.g.e., s.362.

Özelleştirme şekilleri veya KİT hisse senetlerinin ne kadarının satılacağı, KİT'lerin özelliğine, hükümetin politikasına ve devletin ortaklığına bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Dört farklı özelleştirme şeklinden sözedilebilir:¹⁶³

4.1. Tamamen Devlete Ait Kuruluşların Tamamının Özelleştirilmesi

Tam anlamıyla özelleştirme, KİT'lerin hisse senetlerinin tümünün özel sektöre devredilmesidir. Bu politikayı benimseyen hükümetlerin amacı, sözkonusu devlet kurumunu tamamen elden çıkarmaktır. Örneğin, Britanya Krallığı'nda Ferranti, International Computers ve Fairey Holdings'in hisse senetleri bu şekilde satılmıştır.

Bu tür özelleştirmenin Türkiye'de aşağıdaki oranlarla yapılmasının yararlı olabileceği belirtilmektedir:

1- Kamu işletmelerinin pay senetlerinin %40-%45'inin satışı bu işletmenin faaliyet gösterdiği sanayi dalında etkin bir biçimde çalışan, yeterli teknoloji, finansman ve tecrübe birikimine sahip, tek bir özel sektör kuruluşuna yapılmalıdır.

2- Bunun yanında pay senetlerinin %30'u işçiler ve halka satılabilir.

3. Devletin payı ise %25-%30 civarında olabilir.

4.2. Kısmen Devlete Ait Kuruluşların Tamamının Özelleştirilmesi

KİT'lerin özel sektöre satışında başarı şansı açısından devletin iştirak ettiği kuruluşlardan başlanmasının gerekliliğini savunan görüşler vardır. Öte yandan, iştiraklerin tamamının özelleştirilmeleri, birbirini tamamlayan teşebbüslerde bütünlüğü bozacağından eleştirilmektedir. Bu görüşü savunanlar ise, iştiraklerin özelleştirilmelerinin daha kolay ve hızlı olacağını ileri sürmektedirler.

¹⁶³ Ceylan ve Vergiliel, **a.g.e.**, s.79-80.

4.3. Çoğunluk Hisselerinin Satışıyla Kısmi Özelleştirme

Özelleştirme yapılırken tüm hisselerin satışı düşünülmeyebilir. Ayrıca piyasada tüm hisselerin satışı mümkün olmayabilir. Eğer KİT'lerin satışında hisse senetlerinin %51'i veya daha fazlası özel şahıs veya kurumlara satılmış veya satılması planlanmışsa, çoğunluk hisselerinin satışıyla kısmi özelleştirme uygulanıyor demektir. Bazı görüş sahiplerine göre, başlangıçta herhangi bir KİT'in hisse senetlerinin tümünün satışına çalışılmalıdır. Böyle bir girişim oldukça riskli olabilir. İlk aşamada devletin payını %50'nin altına düşürmek yeterlidir.

4.4. Azınlık Hisselerinin Satışıyla Kısmi Özelleştirme

Özelleştirme çalışmalarında izlenebilecek tekniklerden birisi de, devletin hisselerinin %50'den azını satmasıdır. Bu tür özelleştirmenin sakıncası, yönetimin devlette kalması nedeniyle, hisse senetlerinin alıcı bulamaması ve yönetimin etkin çalışmama olasılığıdır. Ancak bu tür uygulamalara çeşitli ülkelerde rastlanmaktadır. Örneğin, Batı Almanya'da 1961 yılında Volkswagen'in hisselerinin ancak %20'si satılmıştır.

Özelleştirmenin bu şekilde yapılmasının amacı; devlet-özel sektör ortaklığı olan şirketler oluşturmaktır. Söz konusu şirketler, sermaye gereksinimlerini sermaye piyasasından sağlayacaklar ve hükümetin tamamen sahip olduğu işletmelere uyguladığı denetim de söz konusu olmayacaktır. Sonuç olarak, bu tür özelleştirmelerde devletin özel bir denetimi olmadan özelleştirilme işlemleri yapılmaktadır.

5. ÖZELLEŞTİRME SÜRECİ

Günümüzde gerçekleştirilen özelleştirmeler, ülkeden ülkeye bazı farklılıklar gösterse de genellikle dört aşamada gerçekleştirilir. Bu aşamalar; karar, hukuki ve teknik hazırlıklar, gerçekleşme ve sonuçların izlenmesi aşamalarıdır.

5.1. Özelleştirme Kararı ve Hazırlık Döneminde Alınması Gereken Önemli Kararlar

Genel olarak kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesine karar verilen ülkelerde özelleştirme çalışmaları bir plana ve takvime bağlanmaktadır. Özelleştirme çalışmalarının hem kamuoyu tarafından, hem yatırımcılar tarafından benimsenebilmesi için, bu amaçla yapılacak hazırlıkların bir kaç yıl önceden başlatılması gerekmektedir.¹⁶⁴

Özelleştirilecek kuruluşların saptanması, özelleştirme işleminin ilk aşamalarından birini oluşturmaktadır. Çünkü özelleştirilecek kuruluşun satışının gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, bu aşamada yapılacak çalışmalarla ilgilidir. Hangi sektörlerin veya kurumların özelleştirilmesine öncelik verileceği, genelde özelleştirmenin tüketicilere sağlayacağı faydayla ilgilidir. Dolayısıyla tüketicilere en büyük faydayı sağlayacak kuruluşlar öncelikle özelleştirilmelidir. Burada sorun, bu kuruluşların nasıl belirleneceğidir. Herşeyden önce özelleştirilecek kuruluşların rekabete yol açması, karlı olmaları gerekmektedir. Aksi halde özelleştirme amacına ulaşmayabilir.

Türkiye’de Morgan Guaranty’e yaptırılan özelleştirilme ana planında, satılacak KİT’lerin geçmişteki yüksek karlılıkları yanında, gelecekte yüksek kar umutları ve büyüyen pazarlarda çalışmaları esas alınmıştır. Özelleştirilecek KİT’lerin karlı olması, uygulamanın başarılı olması olasılığını arttıracak bir faktördür. Ancak, KİT’lerin pek çoğunda olduğu gibi bu karlılık, devletin sağladığı tekel gücü ya da başka üstünlükler nedeniyle sağlanmakta ise, özelleştirme sonucu yeni ortakların zarara uğramaları sözkonusu olabilir. Bu nedenle, mülkiyet yapısı ve serbest piyasa ekonomisi içerisinde uzun süreli olarak, karlı olabilecek işletmelere özelleştirmede öncelik verilmelidir.¹⁶⁵ Ayrıca özelleştirmeye rekabetçi piyasalardaki KİT’lerden yani tüketici fazlalarındaki artış potansiyelinin yüksek

¹⁶⁴ Atasoy, a.g.e, s.186.

¹⁶⁵ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.81.

olduğu endüstrilerden başlamak; monopol durumdakileri daha sonraya bırakmak yerindedir.¹⁶⁶

Özelleştirilecek şirketin veya şirketlerin belirlenmesinden sonra bu aşamada bazı önemli kararların da alınması gerekmektedir. Bunların başında bir fizibilite raporunun hazırlanması, satış şeklinin belirlenmesi, özelleştirme amacıyla danışman seçimi gibi kararlar gelmektedir.¹⁶⁷ Danışman kuruluş, özelleştirmede hangi satış yönteminin uygulanacağı, zamanlama, hisse senetlerinin satışının tümünün mümkün olup olmayacağı, yabancı yatırımcılar için hisse senetlerine talebin varlığı vb. konularda yardımcı olabilir.¹⁶⁸

Bu çalışmaların tamamlanmasından sonra, özelleştirilecek şirket veya şirketler hakkında, yetkili makam veya makamlar tarafından gerekli özelleştirme kararının alınması ile ilk aşama tamamlanmaktadır.

5.2. Hukuki ve Teknik Hazırlıkların Yapılması

İlk aşamada özelleştirilecek şirketin ve satış şeklinin kararlaştırılmasından sonra ikinci aşamada satışla ilgili olarak bazı teknik ve hukuki çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Bu aşamada danışmanların hazırladıkları raporlar değerlendirilir, şirketin gerçek değeri tespit edilerek, satış şekline göre banka veya borsa ile ilgili işlemler tamamlanır. Şayet satış yabancılar da açık olursa bununla ilgili işlemler de bu safhada tamamlanır. Aynı şekilde, hisse senetlerinden, çalışanlara da pay ayrılması halinde, bunun usul ve şartları da belirlenir.¹⁶⁹

Özelleştirmenin başarılı olabilmesi için zamanlama unsuru çok önemli bir unsur olmasının yanında tek başına yeterli olamamaktadır. Çünkü özelleştirme olayı aynı zamanda uzun bir zamana gereksinim göstermektedir. Özelleştirme, kamulaştırmaya göre

¹⁶⁶ Güneri Akalın, **KİT'ler ve Özelleştirilmeleri**, (Ankara: Akçağ Yayınları No:283, 1998), s.231.

¹⁶⁷ Atasoy, **a.g.e.**, s.186.

¹⁶⁸ Ceylan ve Vergiliel, **a.g.e.**, s.81.

¹⁶⁹ Atasoy, **a.g.e.**, s.186.

daha zor süreçleri içerdiğinden, gerekli alt yapının hazırlanmasında yarar görülmektedir. Söz konusu alt yapının oluşturulması ise belli bir zaman gerektirmektedir. Başka bir deyişle KİT'lerin değerlendirilmesi, hisse senetlerinin türü, nominal değeri, reklam vb. gibi çalışmalar için zamana ihtiyaç vardır. Bu nedenle, özelleştirmeye ilgili olarak katı bir zamanlamaya bağlı kalmamak, tam tersine satış için uygun bir zamanı beklemek gerekmektedir.¹⁷⁰

Özelleştirme konusunda toplumun her kesimini eğitmek amacıyla özel çabalar sarfedilmesi ve insanları bu konuda bilgilendirmek özelleştirmenin başarı açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁷¹ Bu amaçla bu aşamada yapılacak işlerden belki de en önemlisi tanıtım çalışmalarıdır. Özelleştirmede tanıtım çok büyük önem taşımaktadır. Öncelikle, kamu oyunun özelleştirme çalışmalarını benimsemesi ve özelleştirmeye karşı tepki koyan çeşitli kişi ve kuruluşların tepkilerinin azaltılması veya etkisiz hale getirilmesi gerekmektedir. Bununla beraber, özelleştirmede başarı sağlayabilmek için gerekli ortamın hazırlanmasından sonra, yerli ve yabancı yatırımcıların ilgisinin çekilmesi oldukça büyük önem taşımaktadır. Özelleştirmenin tanıtımı amacıyla bu işle görevli bürokratik ve siyasal kadroların kitle haberleşme araçlarıyla sürekli olarak kamu oyunu aydınlatmaları gerekmektedir. Sadece özelleştirmenin benimsetilmesi veya karşı tepkilerin kırılması yeterli değildir. Satışın başarılı olabilmesi, yatırımcıların ilgisinin çekilebilmesi amacıyla, özelleştirilecek şirketi veya şirketleri tanıtıcı ve itibarını artırıcı reklam kampanyalarının düzenlenmesi de gerekmektedir.¹⁷²

Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin özelleştirilmesinde değerlendirme de önemli bir aşamadır. Değerlemede sabit ve döner varlıkların değerlendirilmesi ayrı ayrı yapılmalıdır. KİT'ler genelde büyük miktarda sabit varlığa sahip kuruluşlardır. Öte yandan, bu kuruluşlarda sabit varlıkların değerlendirilmesi zor bir süreçtir. Çünkü sabit varlıkların gerçek değerleri, muhasebe değerlerinin çok üzerindedir.

¹⁷⁰ Türk Demokrasi Vakfı Yayınları, a.g.e., s.71.

¹⁷¹ Doğan, a.g.e., s.202.

¹⁷² Atasoy, a.g.e., s.186.

Özelleştirilecek KİT'lerin değeri, oluşturulacak bir grup tarafından belirlenebileceği gibi, piyasadan teklif almak suretiyle de belirlenebilir. Başka bir deyişle, KİT'lerin özel sektöre devri, tamamen görüşme ve pazarlık konusu olabilir.¹⁷³

5.3. Satışın Gerçekleştirilmesi

Satışın gerçekleştirilmesinde uygulanan kurallar satış şekliyle yakından ilgilidir. Şayet özelleştirilecek olan kuruluşun piyasa dışı satış yoluyla devri, başka bir deyişle karşılıklı istekle, Türkiye'de yaygın olarak kullanılan blok olarak satışı kararlaştırılmış ise satışla ilgili olarak kurulan komisyonun kararı üzerine veya doğrudan özelleştirmeye yetkili makamın kararı ile gerçekleştirilir. Satışın halka arz yoluyla yapılması halinde, sermaye piyasasının kurallarına uygun olarak, piyasaya çıkarılacak hisse senetlerinin halka aracı banka veya borsa aracılılarıyla sunulmasıyla gerçekleşmektedir. Aynı şekilde, piyasa dışı bir satış metodunun diğer bir şekli olarak, çalışanlara hisse ayrılmışsa, bu hisselerin çalışanlara intikaliyle satış tamamlanmış olmaktadır.¹⁷⁴

Hisse senedi satışlarının yaygınlaştırılması için, ekonomik ve mali politikalara ve sermaye piyasasının temel esaslarına ters düşmemek koşuluyla, çeşitli teşvik tedbirleri belirlenip uygulanabilir.¹⁷⁵

Bu safhada açıklık ilkesi en önemli nokta olarak belirlemektedir. Satışın bir rekabet ortamı içinde oluşması, seçimin açık ve belirgin kriterlere göre yapılması ve satış programının etkinlikle yönetilmesi en temel açıklık prensipleri olarak değerlendirilmektedir.¹⁷⁶

¹⁷³ Ceylan ve Vergiliel, a.g.e., s.83.

¹⁷⁴ Atasoy, a.g.e., s186-187.

¹⁷⁵ Doğan, a.g.e., s.213.

¹⁷⁶ Gazi Erçel, "Özelleştirme Üzerine", Türkiye'de Özelleştirme, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996), s.15.

5.4. Satış Sonrası İşlemler

Bir kuruluşun tamamının özelleştirilmesi halinde, satış işlemlerinin tamamlanmasından sonraki aşamada şirketin tamamen devri söz konusudur. Böylece, bu şirketin kamunun elinde bulunan mülkiyeti, özel sektöre aktarılmış olmaktadır. Şirketin tamamının değil de bir kısmının satışının söz konusu olması halinde, şirket satış sonrası ortaya çıkan duruma uygun bir biçimde faaliyetlerine devam eder. Bu durumda bir karma ekonomi şirketi haline gelen şirket; kamu hisselerinin çoğunlukta olması halinde bir kamu şirketi olarak, özel hisselerin çoğunlukta olması halinde ise bir iştirak olarak faaliyetine devam eder.

Hisselerin halka satılmak suretiyle şirketin tamamının özelleştirilmesinin kararlaştırılması halinde, hisseler bir defada satışa çıkarılmayabilir. Bu durumda şirketin takibi, satış konusunda mali avantajların kullanılması önemli olmaktadır. Bu gibi durumlarda tanıtım ve reklam kampanyalarının önemi de devam eder. Aynı şekilde özelleştirme işlemlerinin devam ettiği süre içinde kamu oyu ve yatırımcıların gelişmelerden sürekli olarak haberdar edilmeleri satışın başarısı açısından önem taşımaktadır.¹⁷⁷

Özelleştirme sonrası oluşacak yeni kurumun yönetimi, Yönetim Kurulunun ve idarecilerin başarısı özelleştirmenin de başarılı olup olmadığını da sınavacaktır. Ekonomide kara yöneleceği ve aynı zamanda istihdam artıracacağı varsayılan eski KİT'lerin başarısız yönetimi ve ekonomide dengesizlik yaratacak bir biçimde faaliyetini sürdürmesi kuşkusuz özelleştirmeye yönelecek eleştirilerin başında gelecektir.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Atasoy, a.g.e., s.187.

¹⁷⁸ "Özelleştirmeden Sonra", Türkiye'de Özelleştirme, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996), s.69.

6. TÜRKİYE'DE ÖZELLEŞTİRME

6.1. Gerçekleştirilen Uygulamalar

Türkiye, 1980'lere doğru Dünyada esmeye başlayan liberalizm rüzgarlarının sonucu meydana gelen ekonomik gelişmelerin dışında kalamamış ve uzun süren bir karma ekonomi döneminin ardından piyasa ekonomisine geçişi benimsemiştir. 24 Ocak 1980 tarihinde alınan bir dizi kararlarla, serbest piyasa ekonomisine geçiş yolunda önemli bir adım atılmış ve ekonomik alanda yeni bir dönem başlamıştır. Bunun sonucu olarak, devletin ekonomiye müdahalesini azaltacak tedbirlerle birlikte kamu sektörünün küçültülmesi amacıyla, özelleştirme konusu Türkiye'nin gündemine girmiştir.¹⁷⁹

Türkiye'de KİT'lerin sorunlarının çözümü ve serbest piyasa ekonomisinin geliştirilmesi nedenlerine bağlı olarak özelleştirme, 1983 yılında hükümet programına girmiştir.¹⁸⁰ 1983 yılından bu yana özelleştirme çabası içinde olan Türkiye, uzun bir süre hukuki altyapı eksikliği yaşamış ve istenen özelleştirme düzeyine ulaşamamıştır.¹⁸¹

Özelleştirme ili ilgili ilk kanun (2983 sayılı) 1984 yılında yürürlüğe girmiştir. Ardından 1986 yılında yürürlüğe giren 3291 sayılı kanun göre KİT'lerin özelleştirilmesinde Bakanlar Kurulu, bunlara bağlı müessese ve işletmelerin özelleştirilmesine de Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi yetkilendirilmiştir. Ayrıca bu kurul KİT iştiraklerindeki kamu paylarını da satabilecektir. 1992'de ise 473 sayılı KHK ile Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulu özelleştirme işlemlerinin onaylanması ile yetkilendirilmiştir.¹⁸²

Bunlara benzer daha birçok düzenleme yapılmışsa da, bu düzenlemeler özelleştirmeye ilgili bir takım genel esasların belirlenmesinden öteye gidememiş,

¹⁷⁹ Ümit Doğan Arınç, "Açılış Konuşması", *Özelleştirme Sempozyumu*, (Manisa: 28/29 Nisan 1994), s.7.

¹⁸⁰ Afşar, *a.g.e.*, s.154.

¹⁸¹ TİSK İnceleme Yayınları No:24, 1999, *a.g.e.*, s.13.

¹⁸² *Privatization In Turkey*, (Ankara: Ümit Yayıncılık, 1999), s.5.

uygulamaların gerektirdiği ihtiyaca cevap verecek sağlam bir hukuki altyapı oluşturulamamıştır.¹⁸³

1994 yılında 4046 sayılı Özelleştirme Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ve Rekabet Kurulu'nun faaliyete geçmesiyle birlikte tartışmalara neden olan hukuki karmaşa da büyük ölçüde giderilmiştir.¹⁸⁴

4046 sayılı yasa ile özelleştirmeye getirilen yeni düzenlemeler şunlardır;¹⁸⁵

- 1- Özelleştirme Yüksek Kurulu oluşturulmuştur.
- 2- Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur.
- 3- Özelleştirme Fonu oluşturulmuştur.
- 4- Özelleştirme uygulamaları sırasında işini kaybedenlere kanunda belirtilen hükümler gereğince ek bir iş kaybı tazminatı ödenmesi öngörülmüştür.
- 5- Özelleştirmenin kapsamı genişletilmiştir.
- 6- Erken emekliliği teşvik etmek amacıyla özelleştirme kapsamındaki personelden emekliliği gelenlere emekli olmayı iki ay içinde talep etmeleri halinde %30 fazla ikramiye ödenmesi kararlaştırılmıştır.
- 7- Özelleştirme kapsamındaki personelin Sosyal Yardım Zammı ödemelerinin özelleştirme fonundan karşılanması öngörülmüştür.

¹⁸³ Türkiye Sağlık İşçileri Sendikası, **Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları**, (Ankara: Sağlık-İş Yayınları, Araştırma Dizisi, 1998), s.19.

¹⁸⁴ TİSK İnceleme Yayınları No:24, 1999, a.g.e., s.13.

¹⁸⁵ Arzu İmren, "Türkiye'de Özelleştirmede Nereden Nereye?", **Türkiye'de Özelleştirme**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996), s.16.

- 8- Özelleştirme kapsamındaki kuruluşlarda kadrosu iptal edilen memur ve sözleşmeli personelin diğer kamu kurum ve kuruluşlarındaki boş kadro ve pozisyonlara atanmaları kararlaştırılmıştır.
- 9- Özelleştirme uygulamalarından elde edilecek gelirin genel bütçe harcama ve yatırımlarına sarfedilmemesi hükme bağlanmıştır.
- 10- Stratejik bakımdan önemli kuruluşlarda “İmtiyazlı Hisse” bulundurulması öngörülmüştür.

Özelleştirme çalışmaları, 1984 yılında kamuya ait yarım kalmış tesislerin tamamlanması veya yerine yeni bir tesis kurulması amacı ile özel sektöre devri ile başlamıştır.

1986 yılından itibaren hız kazanan ve tamamı kamuya ait veya kamu iştiraki olan kuruluşlardaki kamu paylarının özelleştirme kapsamına alınması yoluyla yürütülen program çerçevesinde, Özelleştirme İdaresi tarafından 31.10.2000 tarihine kadar 161 kuruluşta hisse senedi veya varlık satış/devir işlemi yapılmış (Tablo 1-2-3-4-5-6) ve bu kuruluşlardan 142 tanesinde hiç kamu payı kalmamıştır.

142 kuruluş arasında yer alan ve üretim birimleri ile varlıklarının tamamının özelleştirilmesi sonucu işletmecilik faaliyeti kalmayan YEM Sanayii ve Süt Endüstrisi A.Ş. Kasım 1997'de, ÇİTOSAN ve TESTAŞ Temmuz 1999'da Et ve Balık Ürünleri A.Ş. ile, KÖYTEKS Yatırım Holding A.Ş. ise Aralık 1998'de Sümer Holding A.Ş. ile birleştirilmek, ORÜS Orman Ürünleri A.Ş.'de kalan 2 işletme SEKA'ya devredilmek suretiyle Mart 2000 tarihinde tasfiye edilmiş ve bu kuruluşların tüzel kişiliği sona ermiştir. Blok satış, yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda hisse senedi arzı ve varlık satışı biçiminde kısmen özelleştirme işlemi gerçekleştirilen diğer 17 kuruluşta ise halen kamu payı bulunmaktadır. Yine bu çalışmalar doğrultusunda, özelleştirme kapsamına alınan 18 yarım kalmış tesisin satış veya defter değeri üzerinden devir işlemi gerçekleştirilmiştir. 4046 sayılı Kanun çerçevesinde ayrıca, özelleştirme kapsamında bulunan 18 kuruluşta ait bazı taşınmaz ve varlıklar, çeşitli kamu kurumlarına bedelsiz olarak devredilmiştir.

12 Ekim 2000 tarihi itibariyle gerçekleştirilen özelleştirme uygulamalarının toplam tutarı 2 katrilyon TL (7.3 milyar ABD \$) düzeyindedir. (Tablo 7). Bir bölümü vadeli ve döviz cinsinden gerçekleştirilen bu işlemlerden 31 Temmuz 2000 tarihi itibariyle 2 katrilyon TL (6.8 milyar ABD \$) tutarında net giriş sağlanmıştır. Yıl bazında uygulama tutarı ile net giriş tutarı arasındaki fark, vadeli işlemlere ilişkin taksit ödemelerinden kaynaklanmaktadır. 1985-2000 (Temmuz) dönemi toplam kaynakları ise, 2 katrilyon TL' si (6.8 milyar ABD \$) özelleştirme uygulamalarından nakit giriş, 0.4 katrilyon TL' si (1.9 milyar ABD \$) özelleştirme kapsamındaki kuruluşlardan elde edilen temettü geliri, 0.1 katrilyon TL' si de (0.8 milyar ABD \$) diğer kaynaklar olmak üzere toplam 2.5 katrilyon TL (9.5 milyar ABD \$) düzeyinde gerçekleşmiştir. (Tablo 8)

Aynı dönemde özelleştirme uygulamaları çerçevesinde 2.2 katrilyon TL (8.8 milyar ABD \$) tutarında kullanım gerçekleştirilmiştir. (Tablo 8) Özelleştirme uygulamalarına ilişkin kullanımların % 97'a yakın bölümü, kapsamdaki kuruluşlara (sermaye iştiraki, kredi biçiminde verilen borçlar, sosyal yardım zammı ödemeleri, iş kaybı tazminatı ödemeleri, özelleştirme sonrası diğer personel harcamaları ve erken emeklilik primi ödemeleri gibi) aktarılan tutarlar ile Hazine'ye yapılan aktarmalar ve diğer borç ödemeleri oluşturmaktadır.¹⁸⁶ 1998 yıl sonu itibariyle Türkiye'de yapılan toplam özelleştirme işlemlerinin %44'ü blok satış, %16'sı uluslar arası arz, %16'sı halka arz, %12'si İMKB'de satış ve %13'ü tesis/varlık satışı yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.¹⁸⁷

¹⁸⁶ <http://oib.gov.tr/>

¹⁸⁷ TİSK İnceleme Yayınları No:24, 1999, a.g.e., s.16.

Tablo 1. Blok Satış Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar

TOPLAM KURULUŞ SAYISI			115
TOPLAM SATIŞ BEDELİ (ABD \$)			2,004,175,445
Adana Kağıt Torba	Denizbank	Ladik Çimento	Toros İlaç Pazarl.
Adıyaman Çimento	Denizli Çimento	Lalapaşa Çimento	Trabzon Çimento
Aeg-Eti A.Ş.	Elazığ Çimento	Layne-Bowler	Trakmak
Aksaray Yem	Ergani Çimento	Manisa Yem	Türk Kablo
Altek	Eskişehir Yem	Mekta	Türk Traktör
Anadolubank	Etibank	Meysu	Van Çimento
Ankara Çimento	Filyos Ateş Tuğlası	Nimsa	Yarımca Porselen
Ankara Halk Ekmek	Fruko-Tamek	Ordu Soya	Yemta
Ansan-Meda	Gaziantep Çimento	Pan Tohum Islah	Çantaş
Aroma Bursa Meyve	Gümüşhane Çimento	Pancar Motor	Tungaş
Aşkale Çimento	Güneş Sigorta	Petlas	Pancar Ekicileri Bir.
Balıkesir Çimento	Güneysu	Pınarhisar Çimento	Maksan
Bandırma Yem Ltd	Hascan Gıda	Polinas	Deniz Nakliyat T.A.Ş.
Bartın Çimento	Havaş	Ray Sigorta	Liman İşl. ve Nakliy.
Biga Yem	Isparta Yem	Samaş	Man Kamyon Oto
Binaş	İpragaz	Sivas Çimento	Dosan Konserve
Bozüyük Seramik	İskenderun Çimento	Sivas Dem. Çelik İşl.	Balıkesir Pamuklu D.
Bursa Soğuk Depo	İstanbul Demir Çelik	Sivas Yem	İmsa
Çamsan	Karabük Demir Çelik	Söke Çimento	Aydın Tekstil İşl.
Çanakkale Seramik	Kars Çimento	Suntek	Ülfet Gıda
Çaybank	Kars Yem A.Ş.	Sümerbank	Kastaş Karad. Çim.
Çemaş	Kayseri Yem	Şanlıurfa Çimento	Oytaş
Çestaş	Konya Krom Magn. A.Ş.	Şeker Sigorta	Mars Ticaret
Çimhol	Konya Şeker	Şekerbank	Ceyhan Sanayi Tic.
Çinkur	Köytaş	Tamek Gıda	Güven Sigorta
Çorum Çimento	Kurtalan Çimento	Tat Konserve	Ankara Sigorta
Çorum Yem	Kümaş	Toe	Ege Et Mamülleri
Tüstaş	Etüdaş	Asil Çelik	Metal Kapak
Köy-Tür	Aymar Yağ	Toros Gübre	

Kaynak: <http://oib.gov.tr/1985-1998-4.htm>

Tablo 2. Blok Satış + Halka Arz + İMKB'de Hisse Senedi Satışı Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar

Toplam Kuruluş Sayısı			10
Toplam Satış Bedeli (ABD \$)			1,765,318,095
Blok Satış (ABD \$)			1,506,199,033
Halka Arz (ABD \$)			112,069,509
İMKB'de Hisse Satışı (ABD \$)			147,049,553
Afyon Çimento	Kepez Elektrik	Teletaş	POAŞ
Çukurova Elektrik	Niğde Çimento	Tofaş Oto Ticaret	Usaş
Gima	Netaş		

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/1985-1998-5.htm>

Tablo 3. Halka Arz + İMKB'de Hisse Senedi Satışı Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar

Toplam Kuruluş Sayısı			19
Toplam Satış Bedeli (ABD \$)			1,818,354,245
Halka Arz (ABD \$)			1,438,816,034
İMKB'de Hisse Satışı (ABD \$)			379,538,211
Abana Elektromekanik	Hektaş	THY	Ditaş
Adana Çimento	Konya Çimento	Tofaş Türk	Pınar Et
Arçelik	Mardin Çimento	TSKB	Erdemir
Bolu Çimento	Migros	Tüpraş	T.İş Bankası (C)
Çelik Halat	Petkim	Ünye Çimento	

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/1985-1998-6.htm>

Tablo 4. Uluslararası Piyasalarda Kurumsal Arz Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar

Toplam Kuruluş Sayısı		3
Toplam Satış Bedeli (ABD \$)		988,406,018
Tofaş Türk	T. İş Bankası (C)	Tüpraş

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/1985-1998-7.htm>

Tablo 5. Tesis, Varlık ve İştirak Paylarının Satışı / Devri Yöntemiyle Özelleştirilen Kuruluşlar

Toplam Kuruluş Sayısı			24
Toplam Varlık Sayısı			1,562
Toplam Satış / Devir Bedeli (ABD \$)			724,454,907
Tesis / Varlık Satış / Devri (ABD \$)			678,030,875
Kamu Kurumlarına Bedelli Devir (ABD \$)			64,424,032
Çinkur A.Ş. (3)	Ortüs Orman Ürün. A.Ş. (137)	T. Süt Endüstrisi (43)	TZDK (91)
Çitosan T.A.Ş. (1)	Petkim Petrokim. Ho. A.Ş. (2)	Taksan (29)	Seka (4)
Deniz Nakl. T.A.Ş.(4)	Petrol Ofisi A.Ş. (13)	Testaş T.El. San. A.Ş. (1)	Asil Çelik (2)
Yem San. A.Ş. (30)	Ebaş Et ve Bal. Ür. A.Ş. (242)	Sümer Hold. A.Ş. (488)	Tüstaş (2)
Etibank (22)	Sivas Demir Çelik A.Ş. (1)	Turban Tu. A.Ş. (20)	Tügsaş (3)
Köyteks Yat. Hold. A.Ş. (125)	THY(Türk Hava Yolları)(5)	T. Denizcilik İşl. A.Ş. (32)	Kbi A.Ş (260)

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/1985-1998-8.htm>

Tablo 6. Satış veya Devir İşlemi Gerçekleştirilen Yarım Kalmış Tesisler

Toplam Kuruluş Sayısı (Satış)		4
Toplam Satış Bedeli (ABD \$)		3,562,280
Toplam Kuruluş Sayısı (Devir)		6
Toplam Devir Bedeli (ABD \$)		806,512
Toplam Satış + Devir Bedeli (ABD \$)		4,368,792
Ebk Kemah Et Kombinasyonu	Sümerbank G.antepe Tek. M. Fab.	Tekel Diyarbakır Sigara Fab.
Mkek Keskin Kalıp Fab.	Sümerbank Gercüş Ayakkabı Tes.	Sümer H. Bursa B. Md. Bin.
Sek K. Maraş Süt Mam. İşl.	Sümerbank Kelkit Ayakkabı Fab.	Taksan Yerköy Tesisi
Sek Siirt Peynir Fabrikası	Sümerbank Yalvaç H. Giyim Tes.	Sümer H. Boyabat Aya. Fab.
Sümer H. Dumlu Yün İp. Fab.	Tigem Günaş Zeytinyağı Fab.	Sümer H. Sungurlu Ko. Fab.
Sümer H. Sivrihisar Alım Aj.	Tügsaş Sorgun Amonyak Gü. Fab.	

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/1985-1998-9.htm>

Tablo 7. 1985-2000 Yılları Arasında Gerçekleştirilen Uygulamalar (ABD\$)

Blok Satış	3,510,374,478	İMKB'de Hisse Senedi Satışı	526,587,764
Tesis/Var. Sat. ve Dev.	678,030,875	Uluslararası Kurumsal Arz	988,406,018
Halka Arz	1,550,885,543	Yarım Kalmış Tes. Satış ve Devri	4,368,792
Bedelli Devir	64,424,032	Toplam	7,323,077,502

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/1985-1998uygulama.htm>

Tablo 8. 1985- Nisan 2000 Tarihleri Arasında Özelleştirme İdaresi Kaynak/Kullanım Tablosu

	Kaynaklar	%		Kullanımlar	%
Hisse / Varlık Satış Geliri	6,853,965,957	72,08	Sermaye İştiraki	3,040,858,866	34.55
Temettü Geliri	1,933,807,613	20,34	Hazineye Aktarma	3,359,240,623	38.16
Borçlanma	595,647,605	6,26	Kapsamdaki Kuruluşlara Borç	697,211,301	7.92
Faiz ve Diğer Gelirler	125,056,591	1,32	İlgili Kuruluşlara Ödemeler	318,593,169	3.62
			Emeklilik / İş Kaybı / Sosyal Yardım / Özell. Sonrası Tazminatı / Diğer Personal Ödem.	148,487,880	1.69
			Borç Ödemeleri	921,425,615	10.47
			Ara Toplam	8,485,817,454	96.41
			Denetim / Danışmanlık	50,256,246	0.57
			İhale İlanları	40,213,206	0.46
			Reklam ve Tanıtım	7,128,537	0.08
			Ara Toplam	97,597,989	1.11
			İMKB'de Hisse Senedi Alım Giderleri	134,243,223	1.53
			Diğer Kullanımlar	84,310,560	0.95
			Ara Toplam	218,553,783	2.49
Toplam	9,508,477,766	100.00	Toplam	8,801,969,226	100.00

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/kaynak-kullanim.htm>

6.2. Özelleştirme Kapsamına Alınan Kuruluşlar

1985 yılından itibaren 208 kuruluşa ait kamu payları ile kamuya ait 21 yarım kalmış tesis, 5 taşınmaz ve 4 elektrik santrali özelleştirme kapsamına alınmıştır.

19 kuruluşteki kamu payı ile 4 elektrik santrali ve 4 taşınmaz daha sonra özelleştirme kapsamından çıkarılmıştır. Bu kuruluşlar arasında yer alan, Denizcilik Bankası Halkbank, T. Öğretmenler Bankası Emlakbank ile birleştirilmiştir. Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.Ş. tasfiye edilmiş, AKTAŞ Elektrik, BASF-Sümerbank Kimya Sanayii A.Ş, Başak Sigorta, ETİTAŞ Elektrik Teç. İmal. Tesisat A.Ş., Güney Sanayii, Kayseri ve Civarı Elektrik T.A.Ş, MİTAŞ Madeni İnş. İşleri A.Ş, NURTEK, Oyak Sigorta, SOYTEK Elektrik Santral Tes.İşl. ve Ticaret A.Ş., ve TGT Elektrik şirketlerine ait paylar ilgili kamu kurumlarına iade edilmiş, Gübre Fabrikaları A.Ş., TÜLOMSAŞ, TÜDEMŞAŞ ve TÜVASAŞ ile 4 elektrik santrali ve 4 taşınmaz, herhangi bir özelleştirme işlemine tabi tutulmaksızın kapsamdan çıkarılmıştır.

4046 sayılı Kanun çerçevesinde özelleştirilmek üzere kapsama alınan Türk Telekomünikasyon A.Ş. ise, bu işlemin Şubat 1996'da Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmesi sonucu kapsamdan çıkarılmıştır. Şirketin özelleştirme çalışmaları 4161 sayılı Kanun çerçevesinde yürütülmektedir.

Halen özelleştirme kapsamında 49 kuruluş ve 1 taşınmaz bulunmaktadır. (Tablo 9) Bu kuruluşların 28 tanesinde % 50'nin üzerinde kamu payı vardır.¹⁸⁸

¹⁸⁸ <http://www.oib.gov.tr/1985-1998-1.htm>

Tablo 9. Portföydeki Şirketler/Kuruluşlar

ŞİRKET / KURULUŞ ADI	KAMU %	ŞİRKET / KURULUŞ ADI	KAMU %
EBAŞ Et ve Balık Ürünleri A.Ş.	100.00	İstanbul İmar Limited Şirketi	50.00
SÜMER Holding A.Ş.	100.00	GÖNEN Gıda Sanayii A.Ş.	49.00
Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.	100.00	TÜMAŞ Türk Müh. Müş. ve Müt. A.Ş.	49.00
(SEKA) Türkiye Selü. ve Kağ.Fab.	100.00	Ereğli Demir Çelik Fabrikaları A.Ş.	46.12
Türkiye Gemi Sanayii A.Ş.	100.00	Beslen Makarna Gıda San. ve Tic. A.Ş.	45.00
TURBAN Turizm A.Ş.	100.00	POAŞ Petrol Ofisi A.Ş.	42.30
TZDAŞ Türkiye Ziraat Donatım A.Ş.	100.00	ERYAĞ Erciyas Yağ Sanayii A.Ş.	38.99
TÜGSAŞ Türkiye Gübre San. A.Ş.	100.00	BUMAŞ Karaman Bulgur San. T.A.Ş.	30.00
(İSDEMİR) İskenderun Demir Çelik Fab. A.Ş.	100.00	BEYTAŞ Beydağı Kireç Sanayii T.A.Ş.	24.78
ETAĞ Etimesgut Ağ. San.veTic. A.Ş.	100.00	ATAKÖY Marina ve Yat İşletmeleri	15.07
TÜMOSAN Türk Mot. San.Tic. A.Ş.	100.00	Olgun Çelik Sanayii ve T.A.Ş.	15.00
TAKSAN Takım Tez. San.Tic. A.Ş.	100.00	Türk-Suudi Yatırım Holding A.Ş.	15.00
ETİ BAKIR A.Ş.	100.00	YERTEKS Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	10.00
ETİ GÜMÜŞ A.Ş.	100.00	Tofaş Oto Ticaret A.Ş.	5.42
ETİ KROM A.Ş.	100.00	DOYASAN Doğu Yağ Sanayii T.A.Ş.	2.96
ETİ ELEKTROMETALURJİ A.Ş.	100.00	METAŞ İzmir Metalurji Fab. A.Ş.	2.86
YASATAŞ Turistik Tes.San. Tic. Nak. A.Ş.	99.99	Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.	1.95
İGSAŞ İstanbul Gübre Sanayii A.Ş.	99.98	SÜTAŞ Bursa ve Havalisi Süt M. A.Ş.	1.57
KBİ - Karadeniz Bakır İşletmeleri A.Ş.	99.97	ARÇELİK A.Ş.	1.37
Gerkonsan A.Ş.	99.95	Mannesman Boru Endüstrisi T.A.Ş.	0.48
Meybuz A.Ş.	99.57	ASELSAN A.Ş.	0.27
THY Türk Hava Yolları A.O.	98.17	T.İş Bankası A.Ş.	0.01
PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	95.86		
TÜPRAŞ Türkiye Petrol Rafin. A.Ş.	64.92		
ATAKÖY Turizm Tesisleri ve Tic. A.Ş.	58.59		
ATAKÖY Otelcilik A.Ş.	56.49		
DİTAŞ Deniz İşlet. ve Tankercilik A.Ş.	50.98		

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr/portfoy.htm>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI¹⁸⁹

1. HAVAYOLU ÖZELLEŞTİRMESİ

1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan yeniden düzenleme hareketi (The Deregulation Act), Amerika'nın havacılık tarihinde iktisadi açıdan bir dönüm noktası olmuştur. Bu tarihten sonra havacılık sektöründe devletin himayeci desteğine son verilmiş, pazar ekonomisine dayalı bir hava taşımacılığı sisteminin özendirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanmıştır.¹⁹⁰

1978'de başlayan ve 1980'li yılların ortalarında küresel boyutlara ulaşan bu yeniden düzenleme hareketi, havacılık sektörünü rekabetin yoğun, maliyetlerin yüksek ve kar marjlarının küçük olduğu bir duruma getirmiştir.¹⁹¹

O tarihlerden bu yana, büyük havayolu şirketleri de dahil olmak üzere pek çok havayolu şirketi böyle bir ortamda rekabet edebilmek için maliyetlerini düşürme, yeniden

¹⁸⁹ Bu bölümün hazırlanmasında aşağıda belirtilen kaynaklardan önemli ölçüde yararlanılmıştır:

Peter S. Morrell **Airline Finance**, (İngiltere: Ashgate Pub. Ltd., 1997)

Ravi Ramamurti **Privatizing Monopolies**, (Amerika: Johns Hopkins Uni. Press, 1996)

Ahmed Galal ve diğerleri, **Welfare Consequences of Selling Public Enterprises**, (New York: Oxford University Press, Inc., 1994)

¹⁹⁰ Fevzi Sürmeli, Hikmet Seçim ve Halim Sözbilir, **Sivil Havacılık Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Ün. Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayın No: 1, 1991), s.5.

¹⁹¹ Korhan Oyman, "Havayolu Taşımacılığında Maliyet Faktörü ve Maliyet Kontrolü", **Kayseri Birinci Havacılık Sempozyumu**, (Kayseri: 13-16 Mayıs 1996), s.419.

yapılanma, uçuş faaliyetlerini birleştirme ve en verimli uçuş ağının oluşturma çabası içine girmiştir ve bu çalışmaları yoğun bir şekilde sürmektedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için yabancı havayolu şirketleri ile ticari işbirliği yapmaktan, sermaye ortaklığına kadar uzanan şirket birleşmeleri ve özelleştirme sıklıkla başvurulan yöntemlerdir.¹⁹²

1980'lerden itibaren böyle bir yapıya kavuşan havacılık sektörü, diğer sektörler gibi, 1980'li yıllarda hız kazanan özelleştirme trendi içine girmiştir.

Devlet sahipliğindeki varlıkların özelleştirilmesi trendi, kapitalist devletler tarafından ortaya atılan geniş kapsamlı ekonomik programların bir parçası olarak 1980'ler boyunca hız kazanmıştır. Bu trend, World Bank, Asian Development Bank ve European Bank for Reconstruction and Development gibi yardımcı aracı bankalar tarafından da desteklenmiştir. European Bank for Reconstruction and Development'ın izlediği politika gittikçe Amerika'dan etkilenir bir hal almıştır.

Hava taşımacılığı, kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir sektördür. Geniş kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesi havayolu şirketlerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı üzerinde büyük ölçüde etkili olmuştur. Diğer yandan serbestleşme, özelleştirme, sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması da sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü tüketicilerin hakim olduğu bir pazara dönüştürmüştür. Bu yapısal değişiklikler arasında özelleştirme, birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede büyük ölçüde benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Özelleştirme amaçları ülkeden ülkeye farklılık gösterse de özelleştirme, verimliliği ve hizmet kalitesini arttırmaya ve hükümet sübvansiyonlarını azaltmaya yöneliktir.¹⁹³

¹⁹² Ergün Kaya, **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**, (Eskişehir: Anadolu Ün. Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayın No: 10, 2000), s.22.

¹⁹³ Devlet Planlama Teşkilatı Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyon Raporu, (Yayınlanmamış, 2000), s.2.

Ulaşım alt yapı sisteminin geliştirilmesi için dünya çapında yapılan çalışmalar, havayolu özelleştirilmesinin bazı ülkelerde önemli bir devlet amacı haline gelmesini beraberinde getirmiştir.¹⁹⁴

1987 yılında British Airways'in tamamen özelleştirilmesi serüveni ile başlayan havayolu özelleştirme çalışmalarında önemli gelişmeler olmuştur. BA'yı takiben;

- Latin Amerika'da; Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Aeroperu, LanChile, Viasa, Varig, Vasp,
- Amerika'da; Air Canada,
- Avrupa'da; Lufthansa, Air France, Alitalia, KLM, Sabena, Iberia, Balkan Airlines, LOT, Malev,
- Asya Pasifik'te; Singapore Airlines, Japan Airlines, Malaysian Airlines, Air New Zealand, Qantas, China Eastern, China Southern ve
- Afrika'da ise; Kenya Airways ve South African Airways

başta olmak üzere ülke ve havayolunda kısmi veya tamamen özelleştirme çalışmaları gerçekleştirilmiş ve halen dünyanın hemen her ülkesinde havayollarının devletteki hisselerinin özelleştirilmesine yönelik çalışmalara hızla devam edilmektedir.¹⁹⁵

United Airlines ve Delta Airlines, South African Airways'e hissedar olmak için yarışan şirketler olarak ortaya çıkmışlardır. Aynı zamanda Delta Airlines, İrlanda'nın Air Lingus'un satışına olan ilgisini açıklamıştır.¹⁹⁶

¹⁹⁴ John E. Gillick ve William C. Bowers, "Financial challenges facing the airline industry as it moves towards the next century", (Avaible at: <http://208.240.90.107/public/other/gillick1.html>,2000)

¹⁹⁵ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, **a.g.e.**, s.91.

¹⁹⁶ " Airline Sales Lure U.S. Carriers", (Avaible at: http://europe.cnnfn.com/worldbiz/9904/21/airline_float/index.html, 2000)

Taşıyıcılar geçmişte, sırf pazar bağlarını daha rahat kırabilmek için özsermaye yatırımlarından kaçınmışlardır. 20 yıldır havayolu özelleştirmesi üzerinde çalışan, New York'ta dünyanın en büyük havacılık danışman şirketi olan SH&E'nin Başkan Yardımcısı Uli Baur "Özsermaye olmadan yapılan ticari anlaşmalar güçsüz olmaktadır" demiştir.

Delta Havayolları, Swisair ve Singapore Airlines'dan aldığı %5'lik hisse ile ve iflas eden AeroPeru'dan alınan hisse ile denizaşırı hisse alan ilk Amerikan taşıyıcılarından biri olmuştur.

Delta Havayolları'nın Atlantik Bölgesi Planlama Müdürü Andrew Lobbenberg "İşbirliği içinde bulunulan ortak şirketlere ait özsermaye hisselerini almak Delta'nın politikası değildir. Fakat bu, karşımıza şirket evliliklerine girişte bir hükümet politikası olarak çıkarsa, o zaman biz de bu hisseleri almaya razı oluruz" demiştir. Havayolları aynı zamanda, deniz aşırı yatırımcıların ulusal bir taşıyıcının çoğunluk hissesini elde tutmalarına engel olan uluslararası havacılık antlaşmalarıyla da özsermaye hissesi almaktan vazgeçirilmiştir. Diğer bir Amerikalı yönetici de "Bize şirket üzerinde kontrol hakkı vermeyecek kadar küçük bir hisseye sahip olmak için çok fazla neden yoktur" demiştir.

Avrupalı taşıyıcılar kendi bölgelerinde, Latin Amerika ve Asya'da özelleşen taşıyıcılardan hisse almak için bir fiyat uygulamasına giderken, Amerika'daki havayolu şirketleri özsermaye hisseleriyle sadece amatörce uğraşmaktadır. American Airlines İspanya'nın Iberia'sından %5'lik bir hisse alarak bu kalıbı kırmıştır fakat bu yolla sadece sınırlı bir yönetim kontrolüne ve kar oranına ulaşabilmiştir.¹⁹⁷

Baur, Philippine Airlines'ın çökmeye yaklaşmasıyla artık özel sahipliklerin her derde deva olarak gösterilemediklerini ve hükümetlerin de devlet sahipliğindeki havayollarını özel sektör yaşamına hazırlarken ilk önce tekrar yapılandırmaya gittiklerini ve daha gerçekçi bir yol izlediklerini söylemektedir.

¹⁹⁷ http://europe.cnnfn.com/worldbiz/9904/21/airline_float/index.html, a.g.e.

Bütün Avrupa ve Latin Amerika taşıyıcıları özelleşmiştir ve şimdi gözler Afrika ve Orta Doğu pazarına çevrilmiştir.

Delta Havayolları, yaptığı işbirliğinden edindiği ortağı Swissair ile birlik olduktan sonra SAA için ciddi bir rakip olarak ortaya çıkmıştır. United'ın ortağı olan Lufthansa, Singapore Airlines ile birlikte uzun dönemde önde koşan şirketler olmuşlardır.

United Airlines ve ortakları amansız bir rekabetin yaşandığı havayolu endüstrisinde maliyetlerini azaltırken satışlarını artırdıkları bir işbirliği grubu oluşturmuşlardır. United'ın Star Alliance olarak da bilinen bu gruba üyeliği SAA'nın ele geçirilmesinde önemli bir etkidir.

Güney Afrika hükümeti de yeni alınacak uçaklara fon sağlamak için iki yıl içinde piyasaya hisse çıkarmaya çalışacaklarını ve New York'u hedef pazar seçtiklerini söylemişlerdir.

Amerikan yatırımcılarının havayolu endüstrisine olan yakınlıkları, çok sayıdaki egemenliğini yeni kazanmış pazar taşıyıcısını Lan Chile, LOT Polish Airlines, China Eastern ve China Southern'i kapsayan ADR pazarına çekmiştir.

KLM Royal Dutch Airlines ve ortağı Northwest Airlines, Royal Jordanian Airlines'ın %40'ını almayı planlamakta iken Swissair TAP Air Portugal'ın %30'unu ve Türk Hava Yolları'nın %20'sini almayı planlamaktadır. İsrail'in El Al'ı ve Air India da özelleştirme planları yapmaktadır. İrlanda hükümeti de Aer Lingus'un %30'luk hissesinin satılmasını onaylamıştır.¹⁹⁸

En büyük uluslararası 25 havayolu işletmesindeki ortalama devlet sermayesi 1995 yılında %28 olarak belirlenmiştir. Bu oran sonraki en büyük 25 uluslararası havayolu şirketi için %51 olarak tespit edilmiştir.

¹⁹⁸ http://europe.cnmfn.com/worldbiz/9904/21/airline_float/index.html, a.g.e.

Havayolu özelleştirme trendi özellikle en büyük ilk 25 şirkette başlamıştır. British Airways, JAL, KLM, Qantas, Malaysian ve Air Canada'nın özelleştirilmesiyle bu havayollarında ortalama devlet sermayesi 1980'lerin başlarında %48'den aşağılara düşmüştür. Diğer en büyük 25 şirket arasında da Finnair, Philippine Airlines ve Lan-Chile gibi birkaç örnek mevcuttur ve bu şirketler için devlet kontrolü söz konusudur. Tablo 10'da en büyük 10 uluslararası havayolu işletmesindeki devlet sahipliği oranları gösterilmiştir.

Tablo 10. En Büyük 10 Uluslararası Havayolu İşletmesindeki Devlet Sahipliği Oranları

HAVAYOLU İŞLETMELERİ	DEVLET SAHİPLİĞİ ORANI %
Lufthansa	35.7
British Airways	0
Air France	99.3
Japan Airlines	0
Singapore Airlines	54.0
United Airlines	0
KLM*	38.2
Korean Air	0
American Airlines	0
Cathay Pacific**	0

* Aralık 1996'da %25'e düşmüştür.

** Havayolunun %22.5'i yabancı bir devlet sahipliğindedir.

Kaynak: Morrell, a.g.e., s.90.

İkinci en büyük 10 havayolu işletmesi arasında olan Alitalia, Thai Airways ve Iberia oldukça büyük devlet sahipliği oranlarına sahip olan havayolu işletmeleridir. British Airways tam özelleştirmenin ilk örneklerinden biridir. Şirket özelleştirilmeden önce, personel azaltımı, karsız hatların faaliyete kapatılması ve zarar getiren şubelerin kapatılması gibi köklü bir değişikliğe girmek zorunda kalmıştır.

1.1. Havayolu Özelleştirmesinin Amaçları

Özelleştirmenin amaçları stratejik ve finansal olmak üzere iki kategoride toplanabilir. Stratejik amaçlar şunlardır:

- Mal ve hizmetlerin elde edilmesinde devletin etkisini azaltmak,
- Ekonomik etkinliğin artırılması,
- Tüketici yararının yükseltilmesi,
- Girişim kültürünü teşvik etmek ve
- Mülkiyeti tabana yaymak.

Finansal amaçlar ise en az stratejik amaçlar kadar önemlidir: hükümetler özelleştirmeden sağlayacakları nakit kaynakları ile bütçe açıklarını kapatabilirler, vergileri azaltmak için bir fırsat doğar ve finansal yük özel sektöre kaydırılır. Ayrıca bu politikalar kısa dönemde cazip gibi gelebilirken bazı durumlarda varlıkların düşük fiyatlarla satılmasıyla da sonuçlanabilir.

Avrupa'da British Airways ilk özelleştirilen büyük taşıyıcılardan. Yine büyük taşıyıcılardan Lufthansa'nın özelleştirilme çalışmaları da 1998 yılında tamamlanmıştır. Fransa'da hükümetin değişmesiyle birlikte, Air France'ın özelleştirilmesi planları ertelenmiştir. Diğer ülkelerdeki birçok havayolları ise ya özelleştirilme kapsamındadır veya planlama aşamasındadır. Çünkü ülkeler ekonomilerini güçlendirmek ve çoğu kez de tam regüle edilmemiş pazarlarda daha etkili bir biçimde rekabet edebilmek için kendilerini temsil eden havayollarına daha büyük bir esneklik verebilmek doğrultusunda bu satışlardan elde edilecek kazançlara güvenmektedirler.

Havayolu özelleştirilmesinin finansmanı ile ilgili olan konular oldukça şeffaf konulardır. En önemli itirazlar havayolunun özelleştirildiği zaman finansal varlığını

sürdürebilirliği ve belirli bir ülkenin ticari amaçlı cazip bir özelleştirme planını en az hükümet içeriği ile benimsemeye istekli olup olmayacağı hakkındadır.¹⁹⁹

Tahmin edileceği üzere özelleştirmenin amaçları ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Ama en çok karşılaşılan neden hükümetlerin bazı kamu teşebbüslerinin geçmişteki performanslarından memnun olmayışları ve bu düşük verimliliği artırmak istemeleridir.

Havayolu sektöründe bayrak taşıyıcılar iç ve dış hatların gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin Aerolineas Argentinas; 1940'larda millileştirilmiş birkaç bölgesel havayolu şirketinin sahipliğindeki hatları, uçakları ve diğer varlıkları bir araya getirmek için kurulmuştur. Ama 1980'lerin sonlarında bu firmaların hepsi düşük performanslar sergilemişlerdir.

Havayolu sektöründe performans düşüklüğünün yanında ayrıca iki önemli değişken özelleştirme trendini etkilemektedir. Bunlardan biri; pazara yeni girme barajlarını dramatik olarak düşüren lease edilmiş uçak pazarındaki büyümedir. Diğeri ise Amerika'daki iç hat pazarının serbestleşmesidir. Amerikan hükümeti bu harekete uluslararası ikili hava anlaşmalarını yeniden düzenlemek ve liberalize etmek için girmiştir. Amerikalı delegelerden gelen baskı altında bazı Latin Amerika ulusları kendilerini Amerika hatlarında liberalize edilmiş bir rekabetin içinde bulmuşlardır. Kendi bayrak taşıyıcıları American Airlines ve United Airlines gibi Amerikan taşıyıcıları ile şiddeti gittikçe artan bir rekabet içine girmişlerdir. Rekabet düzeyindeki bu değişken yapı, bayrak taşıyıcıların zayıf yönlerini açıkça ortaya koymuştur ve bir çözüm olarak da özelleştirmenin cazibesini artırmıştır.

Hükümetler açıkça havayollarının performanslarını geliştirmek için özelleştirilmelerinde hem fikirdirler fakat özelleştirmenin bu sonucu nasıl sağlayacağını nadiren açıklarlar. Devlet sahipliğindeki şirketlerin bu düşük performansı özelleştirmenin daha iyi bir yönetim, daha büyük sermaye ve teknoloji ve daha az politik müdahale ile

¹⁹⁹ <http://208.240.90.107/public/other/gillick1.html>, a.g.e.

sonuçlanacağını göstermektedir. Görüleceği gibi regüle edilmiş endüstrilerde sahiplik ve performans arasındaki ilişki daha karmaşıktır.

Özetle, havayolu şirketlerinin özelleştirilmesinde 3 hedeften bahsedilebilir;

- Ödeme krizlerini çözümlenmek ve devletin borçlarını kapatmak için satıştan sağlanacak karı maksimize etmek
- Özel yatırımcılara bunun başarılı bir satış olacağı izlenimini verme
- Rekabeti destekleyerek, regülasyonu ve yönetimi geliştirerek sektörün veya teşebbüsün performansını artırmak

Bu hedefler birbirlerinden tamamen ayrı düşünülemezler. Hem karı maksimize etmek hem de başarılı bir satış izlenimi vermek, şirketin daha cazip hale getirilip satılmasıyla mümkün olmaktadır. Yine benzer şekilde sektördeki rekabeti destekleyerek veya fiyatlar konusunda sıkı bir yönetim yapısını koruyarak bir teşebbüsün performansını artırma amacı, yatırımcılara karşı başarılı bir satış olacağı izlenimini vermek için önemli bir taktik olan şirketin özelleştirilmeden önce daha cazip bir hale getirilmesi hedefiyle direkt olarak ters düşmektedir.

Yatırımcılara başarılı bir özelleştirme olacağı izlenimini verme hedefi havayolu özelleştirilmesi için diğer iki hedeften daha az önemlidir. Bayrak taşıyıcının satışı büyük sembolik bir değere sahip olsa da havayolları özellikle her geçen yıl daha az cazip hale gelmiştir. 1990'larda havayollarının finansal durumu kötüleşmiş, çalışanlarla ilişkiler bozulmuş ve uluslararası hatlardaki rekabet şiddetini artırmıştır. Böylece hükümetler havayollarını satma konusunda daha istekli hale gelirken, muhtemel yatırımcılar ise satın alma konusunda daha da ilgisiz davranmışlardır. Bu yüzden bazı durumlarda havayolları sadece bir ya da iki başarısız adımda özelleştirilmiştir.

1.2. Havayolu Özelleştirmesinde Kullanılan Yöntemler

Özelleştirme yöntemleri aşağıdaki şekillerde olabileceği gibi bunların bir kombinasyonu şeklinde de olabilmektedir:

- Hisse senetlerinin satışı (halka arz)
- Birkaç farklı özel yatırımcıya satış
- Aynı veya ilişkili bir sektörde faaliyet gösteren büyük bir yatırımcıya satış
- Çalışanlara satış

Hisse senetlerinin arzı, sadece güçlü bir iç pazarın var olduğu durumlarda (birkaç farklı şirket ve endüstride iyi ölçülerde ticaret yapıyor olması gerekmektedir) ve havayolunun yerel hisse senedi piyasası düzenlemelerini kabul ettiği durumlarda mümkün olan bir yöntemdir. Başarı, havayolunun iyi bir gidişat çizmesine yani hiç değilse son 2-3 yılı karlı kapatmış olmasına ve iyi bir sermaye ve piyasa yapısına sahip olmasına bağlı olacaktır. Iberia'nın özelleştirilmesi 1990'ların başlarında sık sık ertelenmiştir çünkü şirket kar edememiş ve yeniden yapılanma için daha fazla zamana ihtiyaç duyulmuştur.

Özelleştirme, Finnair örneğindeki gibi azınlıktaki devlet sahipliğinin özel sektöre satılmasını, Lufthansa'da olduğu gibi çoğunluğun bir kaç aşamada veya Kenya Airlines'daki gibi tek aşamada satılmasını ya da British Airways'deki gibi %100 devlet sahipliğinin tamamıyla satışını kapsayabilir. Sözü geçen her bir yöntem daha detaylı olarak incelenebilir.

2. HİSSE SENETLERİNİN SATIŞIYLA TAM ÖZELLEŞTİRME – BRITISH AIRWAYS

Dünyada devlet mülkiyetinde olan birçok havayolu işletmesinin özelleştirilmesi için çaba sarfedilmektedir. British Airways (BA) bu şirketler için çok iyi bir örnek durumundadır.

British Airways'in özelleştirilmesi Şubat 1987'de gerçekleştirilmiştir. Şirket bu tarihte, altı yıl öncesine göre çok daha az faaliyet zararı açıklamıştır. (cirosunun %6'sı kadar). British Airways'in özelleştirilmesi örneği ayrıca diğer oligopolistik endüstrilerdeki kamu işletmelerinin özelleştirilmesi için de iyi bir örnek oluşturmaktadır.

BA kurulduğundan bu yana İngiltere'de en güçlü taşıyıcı durumunda bulunmaktadır. BA ana operasyon merkezi olan Londra Heathrow Havaalanı'nından 160 ayrı noktaya uçuş gerçekleştirmektedir. BA özelleştirilmeden önce aşırı istihdam, aşırı kapasite ve zaman zaman yaptığı büyük zararlarla ün yapmıştır. Ekonomistler, politikacılar, kanunları yapanlar ve finansal analizciler BA'yı özelleştirme öncesinde incelediklerinde birtakım sonuçlara varmışlardır.

İlk olarak, BA finansal olarak çok başarılı görünmektedir ve özelleştirilmesinin gündeme gelmesi önemli bir adımdır. Özelleştirilme kararının verildiği 1979 yılından özelleştirildiği 1987 yılına kadar şirketin performansı önemli ölçüde değişmiştir. İkincisi, BA kaliteli hizmet vererek ve ürün geliştirmesine giderek kendi pazarını yaratmıştır. Ayrıca BA, işgücü sayısını azaltmasına rağmen personeliyle daima iyi bir ilişki içinde olmuştur.

Sir John King'in başkan olarak atandığı yıl şirket için çok önemli bir yıl olmuştur (1983). Bu İngiltere'de bir çok farklı kamu kuruluşunun da başarıyla özelleştirilmesine yol açmıştır.

2.1. British Airways'in Tarihçesi

BA'nın temeli 25 Ağustos 1919'da Londra-Paris arasında dünyanın ilk tarifeli seferlerine başlayan Aircraft Transport and Travel Ltd. ile atılmıştır. BA bu tarihten sonra birçok birleşme ve satın almalarla bu günlere gelmiştir. Şirket bugünkü ismini ise 1970'lerde İngiltere'nin iki güçlü devlet şirketi British Overseas Airways Corporation ve British European Airways'in birleşmesiyle almıştır.

1967 yılında İngiliz havacılığını yapılandırmak için kurulan Edwards Komitesi (Edwards Committe), 1969 yılında iki şirketin tek bir Devlet Holding'i altında

birleştirilmesini önermiş, fakat bu komite operasyonel birleşmeyi savunmuştur. Komite ayrıca özel sektörün ikinci bir güç olarak teşvik edilmesini de önermiştir. 1971 yılında yapılan Civil Aviation Act ile British Airways Board kurulmuştur ve 1972 Nisan ayında British European Airways ve British Overseas Corporation bu yapı altında birleştirilmiştir. Ocak 1973'de ise iki şirketin tek bir isim altında uçması (BA olarak) ve Nisan 1974'de de bu iki şirkete bağlı tüm alt şirketlerin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir.

BA, ticari hatlardaki işleri yöneten bir kamu şirketi olması amacıyla devlet bakanına karşı sorumlu bir şirket olarak kurulmuştur. BA'nın ilk amacının birbirinin kopyası olan iki şirketi birleştirmek olmasına rağmen söz konusu birleşme sonrası işletmeler iki ayrı birer şirket gibi kendi faaliyetlerini ve hatlarını korumaya devam etmişlerdir. 1977 yılında sorunlar ortaya çıkmış ve şirketin dört bölümde (ticari faaliyetler, uçuş faaliyetleri, mühendislik ve planlama) yeniden yapılanmasına karar verilmiştir. 1970'ler boyunca BA aşırı istihdam, düşük verimlilik, kötü personel ilişkileri ve grevlerle ün yapmıştır. Bu durum şirketin 1975 mali yılı faaliyet gelirlerinde 11 milyon Sterlin, 1978 yılı faaliyet gelirlerinde ise 40 milyon Sterlin kaybetmesine sebep olmuştur.

1978 yılında Roy Watts'ın başında olduğu ekip bir şirket planı yapmıştır. Watts'ın planı BA'da aşırı istihdamın yapıldığını ve işgücü başına sadece 122.000 ton-kilometre üretim yapılabildiğini göstermiştir. Buna karşın 1976 yılında örnek alınan sekiz havayolunun işgücü başına ortalama üretimi 208.000 ton-kilometre olarak gerçekleşmiştir. Bu sıralarda BA'nın uçaklarının çok yaşlı olması dolayısıyla 1986 yılında yürürlüğe girecek olan gürültü kısıtlamalarına takılacakları beklenmiştir.

Watts planına göre bu sorunlar sektörün ve sektörde önemli yeri olan BA'nın hacminin büyümesiyle çözüme kavuşacaktır. Yani; BA'nın 1986 yılında 30 milyon yolcu taşınması (1978 yılında 16 milyon yolcu taşımıştır) durumunda personelini ve filosunu koruyarak ve hiç personel çıkarmaya gerek kalmadan bu sorununu çözeceği iddia edilmiştir. Bu plan BA'nın tatil amaçlı pazardan daha fazla pay alarak büyümesini artıracaklarını da belirtmektedir. Yeni bir filo oluşturmak için gereken miktar 2.4 milyar Sterlin olarak belirlenmiş olup BA'nın bunun ancak 1.3 milyar Sterlinini kendi nakit

akışından sağlayabileceği tahmin edilmiştir. Plan gayet ayrıntılı ve kendi içinde tutarlı bir plandır. Üstelik 1986 yılında %90 büyümeyi ve İngiltere'deki yolcu sayısının %42 ila %78 arasında artış göstereceğini umacak kadar da iyimser bir plandır. Fakat 1979 yılındaki petrol krizi Watts planını tam anlamıyla yıkmıştır.

Nisan 1979 genel seçim kampanyası boyunca Muhafazakar Parti devletin elindeki BA hisselerinin bir kısmının satılacağını açıklamıştır. Temmuz ayında iktidara gelen Muhafazakar Partinin Ticaret Bakanı John Nott resmi olarak planı ve BA'nın özel sektöre satışını içeren Sivil Havacılık Tasarısını (Civil Aviation Bill) açıklamıştır. Kanuni olarak BA'nın hisselerinin satışı 1980 sonbaharı olarak öngörülmesine karşın bu daha sonra 1981 sonbaharı olarak düzeltilmiştir. Bununla birlikte, bu dönemde BA'nın durumu kötüye doğru gitmeye başlamıştır.

1979 yılındaki petrol krizinin havacılık yakıtının fiyatını ikiye katlaması ve İngiltere ekonomisinin kötüye gitmesi iç hat ve tarifeli uluslararası uçuşlarda yolcu sayısını önemli ölçüde düşürmüştür. Bu dönemde iş hacmi düşmüş, maliyetler yükselmiş ve BA'nın çok önemsedığı Kuzey Atlantik hattına Laker Airways'in girmesiyle bilet fiyatları da aşağıya çekilmek zorunda kalınmıştır.

1981 Şubatında Sir John King BA'nın başkanı olmuş ve 1978 Eylülünde kabul edilen Watts planındaki büyüme ve genişleme stratejisini sona erdiren yeni bir plan açıklamıştır. Bu plan çerçevesinde birçok hat kapatılmış, salt kargo seferleri sona erdirilmiş, bazı alt şirketler kapatılmış ve bazı varlıklar satılmıştır. Çok sayıda işçiye süresiz ücretsiz izin verilmiş ve hatta işlerine son verilmiştir. Çalışanların sayısı 1979 Martında 57.741 iken 1981 Martında 52.310'a, 1982 yılında 43.200'e ve 1984 Mart'ında 36.794'e düşürülmüştür. Bu işten çıkarmalar Sir John King'in atanmasından önce başlamış olsa da King'in gelişinden sonra hızlanmıştır.

Bu iyileşme planının hemen ortaya çıkan etkisi, 1982 mali yılındaki küçük miktarda da olsa kar ve mali açıdan rahatlama olmuştur. 1983 yılında durum daha da düzelmiş hatta 1983 yılının sonunda BA'nın 1985 yılında halka açılabilmesi umudu belirlemiştir. Bu gelişmeler üzerine BCal BA'nın özelleştirilmesine karşı faaliyete geçmiştir. BCal bu

özelleştirmenin gerçekleştirilmesi halinde havayolu pazarının BA tarafından ele geçirileceğini ve sağlıksız bir büyüme yaşanacağını iddia etmiştir.

Bcal, BA'nın iç hat uçuşlarını İngiliz bölgesel taşıyıcılara devretmesini ve uçaklarının beşte birini 200 milyon Sterlin karşılığında kendilerine satmasını istemiş ancak Ulaştırma Bakanı Nicholas Ridley bu öneriye karşılık CAA'nın İngiliz havayolları arasında rekabeti düzenleyeceğini söyleyerek cevap vermiştir.

Bu açıklama lobi faaliyetlerini başlatmıştır. BA ise CAA'nın Temmuz ayında açıkladığı rapora kadar sessiz kalmıştır. CAA hazırladığı raporda BA'nın Zimbabve ve Suudi Arabistan hatlarını kapatmasını, Gatwick Havaalanı'ndan verdiği tüm tarifeli hizmetlerini ve İngiltere'nin küçük şehirlerinden verdiği Avrupa hizmetlerini iptal etmesini tavsiye etmiştir. Bu servislerin de BCal ve diğer havayollarına verilebileceğini, bunun da BA'ya vereceği zararın, gelirlerde %7'lik bir azalma olarak gerçekleşeceğini iddia etmiştir. BA ise buna sert bir karşılık vermiştir. BA çalışanları parlamento üyelerine ve bakanlara bunu onaylamadıklarını yazmışlar ve bunu medyada da dile getirmişlerdir. 5 Ekim'de Ridley BA'nın Suudi Arabistan hattını bırakabileceğini buna karşılık BCal'nın Güney Amerika hatlarını (bu hatlarda BCal zarar etmekteydi) alabileceğini söylemiştir. Bu karar BA için bir zafer olmuş ve özelleştirme yolu açılmıştır. 1984 yılında yapılması planlanan özelleştirme BA'nın 1982 yılında batan Laker Airways'in batmasında suçu olduğu gerekçesiyle açılan dava nedeniyle ertelenmiştir. 1985 yazında temize çıkmasına rağmen Amerika ile İngiltere arasındaki hizmet anlaşmalarının girmesi nedeniyle 1986 Mart'ına ertelenmiştir. BA en sonunda 30 Ocak 1987 tarihinde özelleştirilmiştir. Bu tarih ilk özelleştirme açıklamasından yaklaşık sekiz yıl sonrasına ve Lord King'in atanmasından altı ay sonraya denk gelmektedir.

1987 yılının sonunda BA, BCal'yı almıştır. BCal 1980'ler boyunca finansal açıdan çok güç duruma düşmüş ve 1984 yılında CAA BCal'yı güçlendirmeye çalışmıştır Küçük hatların değişimi BCal'nın karına 18 milyon Sterlin katkıda bulunmuştur. Ancak değişimde aldığı Suudi Arabistan hattı önemini yitirmiş ve BCal bu değişimden zarar etmiştir.

Temmuz 1987'de BA ve BCal birleşme konusunda anlaşmalarını açıklamış ve Tekel ve Birleşme Komisyonu (Monopolies and Mergers Commission) bu anlaşmayı Kasım 1987'de onaylamıştır. BA Bcal'a, BCal'nın faaliyet üssü olan Gatwick Havaalanı'ndaki 500 iniş slotunu bırakmış ve BCal da BA'ya Avrupa'da uçtukları aynı hatlardaki hat lisanslarını bırakmıştır. BA 31 Aralık 1987'de BCal'nın kontrolünü tamamen eline geçirmiştir. Bunun BA'ya maliyeti 353 milyon Sterlin olmuştur.

2.2. Özelleştirme Süreci

Margaret Thatcher'ın muhafazakar hükümeti 1979'da, bazı devlet sahipliğindeki firmaların özelleştirilmesini öngören bir programla iş başına gelmiştir. British Airways bu oluşum için ilk aday olarak belirlenmiş ve John King şirketin özelleştirme için hazırlanması görevi ile 1980'de şirketin başkanı olarak atanmıştır.

1980'lerin başlarındaki ekonomik gerilemenin sonucunda bütün havayollarının durumu kötüye gitmeye başlamıştır. 1981 ve 1982'de British Airways, 1 milyar doların üzerindeki uzun dönem borçları ile ve bu borçlardan sonra 200 milyon sterlinlik açığı ile teknik olarak iflas etmiştir. Özel sahiplikteki Laker Airways de aynı yıl benzer bir durum yaşamıştır. Bu iki İngiliz taşıyıcının Mart 1981 ve 1982 sonlarındaki mali durumu Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. British Airways ve Laker Airways'ın Borç Tablosu

(Milyon Sterlin)	British Airways		Laker Airways	
	1980/81	1981/82	1980/81	1981/82
Cari Borçlar	594	751	38	24
Uzun Dönemli Borçlar	739	1074	177	226
Hissedar Fonları	350	-192	25	-20
Toplam Borçlar	1683	1633	240	230

Kaynak: Morrell, a.g.e., s.92.

Diğer sahipliklerden farklı olarak BA'nın sonradan iyileşmesinin ve Laker Airways'in 1982'deki iflasının en büyük sebeplerinden biri sterlin/dolar'daki kur değişim oranıdır: sterlinin 1981 öncesinde güçlenmesi ulusal bayrak taşıyıcısı üzerinde ters etki yapmıştır fakat döviz kurlarındaki değişikliklerden kaynaklanan maliyetlerine karşı düşük de olsa yine döviz kurlarındaki değişikliklerden kaynaklanan bir gelir elde eden Laker Airways üzerinde bunu aksi gerçekleştirmiştir. Laker Airways'in geleceği karara bağlanırken, 1982'den sonra sterlinin dolar karşısında dramatik olarak zayıflaması BA'nın iyileşmesine yardımcı olmuştur.

Yine de döviz kur değişim oranları, BA'nın iyileşmesinde sadece tek bir faktördür. Yeni yönetim ekibi, 1980/81'de yaklaşık 54.000 olan personel sayısını 1983/84'te 36.000'e indirmeyi öngören köklü bir yapılanma başlatmıştır.

BA'nın özelleştirmeye hazırlanması için belirlenen ölçütler, Mart 1985 sonlarında uzun dönemli borçlarda 626 milyon sterlinlik bir azalma olduğunu ve hissedarların fonlarında 287 milyon sterlinlik bir pozitif fiğüre dönüş olduğunu göstermiştir. Dünya ekonomilerinde görülen büyümenin de yardımıyla bilanço, Ocak 1987'de özelleştirme kılavuzları yayımlandığı zaman daha iyi bir fiğüre sahiptir. (Eylül 1986'da uzun dönem borçları 316 milyon sterline düşmüş ve hissedar fonları 620 milyon sterlinde kalmıştır.)

2.3. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum

Özelleştirme öncesi ve sonrası durum şu dört başlık altında karşılaştırılabilir:

2.3.1. Kar ve Karlılık

1980 yılında BA'da çöküş başlamıştır. Özel kar (kar hisseleri artı mevcut kazanımlar), 1980'den 1982 yılına kadar hızla gerilemiştir ve BA zararının 450 milyon Sterlin olduğunu açıklamıştır. 1982 mali yılının sonunda 12 milyon Sterlin faaliyet karı açıklanmış olup, bu miktar BA için yetersiz bir faaliyet karıdır. BA'nın söz konusu dönem için olağandışı birikimlerinin 426 milyon Sterlin olduğu söylenmektedir. 1982 yılındaki

bütünleyici aşınma payları 208 milyon Sterlin olarak açıklanmıştır. Yine 1982 yılındaki net kaybının değeri 257 milyon Sterlin olarak gerçekleşmiştir.

Özel kar 1983 yılında 500 milyon Sterlinden fazla artmıştır 1984 yılında ise bu miktarın üstüne 116 milyon Sterlin artış göstermiştir. BA 1984 yılından 1990 yılına kadar belirgin olarak kar seviyesini artıramamıştır ve 1985, 1987 ve 1988 yıllarında da gerçekten az kar elde etmiştir. Sadece özel kara bakarak 1983 yılından sonra durumun iyiye gittiği ve bu yılın bir dönüm noktası olduğu söylenebilir ancak gerçekte durum böyle değildir.

Kamu karı ise biraz farklı görüntü çizmektedir. 1980 yılından 1982 yılına kadar önemsiz bir düşüş eğilimi içindeyken, 1983'den 1984'e kadar durum biraz düzelmiştir. Özelleştirmeden sonraki yıl yani 1988'de olumlu bir gelişme görülmektedir, bundan bir yıl önce de özel karda artış görülmüştür. Amortismanlar 1982 yılında 225 milyon Sterline sıçramış, fakat 1983'de 1981'deki seviyesine düşmüştür. Anti-tröst yasaları ve Laker Airlines olayı ile birlikte BA, 1985 yılına 33 milyon Sterlinlik negatif bir aktarımla girmiştir. Faiz ödemeleri 1984 mali yılında zirveye ulaşmıştır. Dolaysız vergiler 1980'den 1987 yılına kadar aynı seviyede kalmıştır, çünkü 1980'den 1982'ye kadar oluşan zarar sonraki yılları da etkilemiştir.

Toplam sabit sermaye kazancının (gross fixed capital acquisition) değişimi de çarpıcıdır. 1980-82 arasında sabit fiyatlarda sermaye formu kamu karı ile paralel olup, 1983 yılında bu bozulmaya başlamıştır. 1984-1990 arası çok değişken bir seyir izlemektedir ve devamlı yükseliş eğilimini sürdürüp 1988 yılında zirveye ulaşmıştır. Bu zirve noktası BCal'nın 363 milyon Sterlin karşılığında alınmasını yansıtmaktadır.

Özel kar 1982 mali yılında en düşük seviyede iken 1984 yılına kadar yükseliş eğilimine girmiştir. Bundan sonra beklenmedik bir şekilde 1988 mali yılına kadar yine düşüş eğilimine girmiş olup, 1990-91 yılına kadar da düzelememiştir. Kamu karlılığı, geçerli fiyatlarda 1984 yılından 1988 yılına kadar devamlı artış eğilimindedir. 1982 yılından 1986 yılına kadar kamu karlılığı sabit fiyatlarda %2.3'lerden %19.1'lere çıkmıştır. 1987 yılında ise %11.6'ya düşmüş ve sonra çarpıcı olarak artarak 1988 yılında %27'ye çıkmıştır. 1989 yılında ise %30'a ulaşmıştır. 1988-1990 yıllarındaki değişiklik eğer

özelleştirme ile ilişkilendirilirse bu, özelleştirmenin şirketin etkinliğini artırdığını desteklemektedir.

2.3.2. Finansman

BA kamu sektöründe üç ana finansman kaynağına sahiptir. İlk finansman kaynağı şirketin eşit seviyede yararlanmaya çalıştığı kamu pay senedi sermayesi ve özel şirket hisseleridir. Ulusal Borç Fonundan alınan paralar yıllarca şirketin en önemli ikinci finansman kaynağı olmuştur. Ancak BA, 1976 yılından sonra sadece iki kez ve az miktarlarda borç almış ve bu borçları da 1984 yılına kadar geri ödemiştir. Şirketin üçüncü finansman alternatifi ise özellikle 1970'lerde zor durumdayken başvurduğu ve devlet desteğiyle aldığı dış kredilerdir.

Mart 1977'de BA 290 milyon Sterlinlik kamu kar senedi sermayesine sahiptir, Ulusal Borç Fonundan 84 milyon Sterlin borç almıştır ve yurt dışından 134 milyon Sterlin kredi almıştır. Finansal kiralamalarından ve diğer borçlarından 20 milyon Sterlin borç kalmıştır. 1979 yılında Concorde süpersonik uçaklarının maliyetleri için 160 milyon Sterlinlik kamu kar senedi sermayesi oluşturulması kabul edilmiştir.

Mart 1981'de BA kamu kar senedi sermayesi 170 milyon Sterline, Ulusal Borç Fonuna olan borcu 34 milyon Sterline düşmüş, dış borçlarını 524 milyon Sterlinde tutmuş, diğer yabancı borçları 110 milyon Sterlin olmuş ve finansal kiralama ödemeleri gerçekleşmiştir. Mart 1984'de borçlar 445 milyon Sterlin, açık borçlar 327 milyon Sterlin ve finansal kiralamalar 129 milyon Sterlin olarak belirlenmiştir. Bu noktada hazine BA'nın tüm borçlarını garanti altına almıştır. Çünkü BA devlet mülkiyetinde ve korumasındaki bir şirket durumundadır. Bu da BA'ya diğer şirketlerden daha düşük faizlerle borç bulabilmesini ve böylece hayatta kalmasını sağlamıştır. Mart 1987'de şirketin özelleştirilmesinden hemen sonra BA, dış borçlarının 89 milyon Sterlin ve finansal kiralama borçlarını da 75 milyon Sterlin olarak açıklamıştır. Bu, şirketin borçlarının düştüğünün ve borç karmasının değiştiğinin göstergesi olmuştur.

2.3.3. Mali Etkiler

BA'nın özelleştirilmesinin İngiltere hazinesine etkisi iki bölüme ayrılmaktadır. İlk bölüm hisselerin satılmasından elde edilen paradır. Şirketin %100'ünün net değeri yaklaşık 815 milyon Sterlin olarak hesaplanmıştır. İkinci olarak hazineye devamlı olarak fon akışı sağlamasıdır. Şirketin ödediği vergiler bu bölümde çok önemli bir yer tutmaktadır.

Plana göre şirketin 720 milyon hissесinin hisse başına 125 Penny'den satışı kararlaştırılmıştır. 65 Penny'i hemen, 60 Penny'i altı ay sonra ödenmek üzere İngiliz enstitüleri başlangıçta hisselerin %45'ini kendilerine ayırmışlardır. BA çalışanları ve İngiliz halkına şirketin hisselerinin %32'si, yabancı yatırımcılara %20'si ve %3 oranındaki hisse de teşvik planı için hükümetin elinde bırakılmıştır. İngiliz halkı hisselerle ilgi göstermişler ve hisse dağıtımında değişiklik yapılarak halka sunulan kısım %45'e çıkarılmıştır. Böylece yeniden yapılan düzenleme ile İngiliz enstitülerinin %36, yabancı yatırımcıların da %16 almalarına karar verilmiştir. 11 Şubat tarihinde kısmi ödenmiş hisseler için açılış fiyatı 109 Pence olarak gerçekleşmiştir.

Bu ilk günkü hisselerin satış fiyatının değişimi şirketin değerini 317 milyon Sterlin yükseltmiştir. Hükümet başarılı bir satış için bunun yarısından daha az yükseltmeyi planlamıştır. Fakat yatırımcıların düşüncelerinin iyi okunamaması fiyatların düşük kalmasına neden olmuştur. Hisselerin ilk piyasaya sunulduğu tarihi ile Temmuz 1990 arasında BA hisseleri genel olarak kötü bir performans sergilemiştir.

Başlangıçta hisse ihracının 858.5 milyon Sterlin net gelir getireceği tahmin edilmiş ve 699 milyon hissесinin bu ihraç fiyatından satış değeri 873.2 milyon Sterlin olmuştur. Personele yapılan indirimler ve bedava verilen bazı hisseler bu fiyatı 14.7 milyon Sterlin düşürmüştür. Hükümetin elinde küçük hissedarlara bağlılıkları karşılığında hediye edeceği %3 oranında hisse kalmıştır. Bu %3'lük hisse 6.8 milyon Sterlindir. Hükümet bu hisselerin bir kısmını daha sonra satmış ve elinde 3.2 milyon Sterlin değerinde hisse kalmıştır.

Bu özelleştirme sürecinin hükümete maliyetinin 33.9 milyon Sterlin olduğu tahmin edilmektedir. Böylece, hükümetin net kazancı 843.2 milyon Sterline düşmektedir. Halka

açılmadan önceki yedi yıl şirket ile hazine arasındaki nakit akışı, şirketin ve yan şirketlerinin ödediği vergiler, hazineden borç alımları ve geri ödemelerinden oluşmuştur. Katma değer vergisi hariç hazineye şirketten net yıllık akış 5 milyon Sterlin civarında gerçekleşmiştir. 1984 yılında BA Ulusal Borç Fonuna 42.7 milyon Sterlin geri ödeme yaptığında bu yıllık nakit akışında önemli bir değişim olmuştur.

Özelleştirmeden sonra BA, önemli miktarlarda (yaklaşık 70-80 milyon Sterlin civarında) gelir vergisi ödemeye başlamıştır. 1984 yılında vergi kanunu değişikliği için özelleştirme ile birlikte şirketin ödediği vergilerin arttığı tam olarak söylenememektedir. Ancak özelleştirme sonrası hazineye akan para ilk yılda yaklaşık 60 milyon Sterlin artmıştır. Sonuç olarak BA'nın özelleştirilmesi İngiltere'deki nakit akışını artırmıştır.

2.3.4. Tüketici Refahına Etkiler

1981-85 yılları arasında BA'nın fiyatlarındaki artış tüketici fiyat endeksindeki artıştan daha fazla olmuştur. 1986-1989 yılları arasında ise bunun tam aksi gerçekleşmiştir. Bazı dönemlerde uluslararası tarifeli seferlerde fiyatlar en az %69, tarifeli iç hat ve Avrupa seferlerinin çoğunda da %95 artmıştır. Tarifersiz seferler ve diğer seferlerde de çok yüksek artışlar olmuştur. 1980-81 yıllarında tarifersiz seferlerde yüksek artış olurken kıtalararası tarifeli seferlerdeki artış düşük seviyelerde kalmıştır. 1981 yılından 1990 yılına kadar tarifersiz seferlerde %19, tarifeli seferlerde %58, iç hat ve Avrupa seferlerinde %65 ve diğer seferlerde %53 artış olmuştur. Ucuz tarifersiz servislere karşın BA yüksek kalitede ve pahalı servisler sunmaktadır. Bu tür yüksek kaliteli ve pahalı servisin tüketici refahına etkisini ölçmek çok zor olmaktadır. Yıl yıl yapılan karşılaştırmalar göstermiştir ki, sadece fiyat değişimleri dikkate alındığında BA müşterileri 1983 yılında önemli ölçüde zarar etmişlerdir. Ancak 1985 yılından başlayarak tüketici ilgisi artarak devam etmiş, özellikle de 1988 yılında en üst seviyeye ulaşmıştır.

2.4. Özelleştirmenin Sayısal Sonuçları

BA'nın özelleştirilmesinden halkın net kazancı 680 milyon Sterlin, yabancı yatırımcıların net kazancı da 125 milyon sterlin olmuştur. Buna göre 550 milyon Sterlin

yurt içinde kalmıştır. Özel yatırımcılar için çok iyi bir yatırım olmuştur. Yatırımcılar BA hisselerine toplam 875 milyon Sterlin (hisse başına 1.22 Sterlin) ödemişler ve 1.650 milyon sterlin (hisse başına 2.29 sterlin) kazanmışlardır. Böylece yatırımcıların net kazançları 770 milyon Sterlin olmuştur. Bunun yaklaşık 81 milyon Sterlinlik kısmı, BA çalışanlarının kazancı olmuştur. Bu özelleştirmeden en az kazanan İngiliz Devleti olmuştur. Devlet yaklaşık 315 milyon Sterlin gelir elde etmiştir. BA'nın müşterileri ise bu özelleştirmeden 325 milyon Sterlin kaybetmişler ve yabancı tüketiciler de yaklaşık 190 milyon Sterlin kaybetmişlerdir. BA'nın çıktı fiyatlarında artış olmasına rağmen şirketin önemli rakipleri de bu özelleştirmeden zararlı çıkmışlardır. BA'nın özelleştirilmesinden rakiplerinin zararı yaklaşık 85 milyon Sterlin olmuştur. BA'nın özelleştirme sonrasında rekabet gücü artmış ve rakiplerinin pazar paylarını ele geçirmeye başlamıştır. 1987-90 arasındaki refah değişimi döneminde 150 milyon Sterlin kayıp meydana gelmiştir. Tasarı döneminin ilk beş yılında (1991-1996 arasında) 200 milyon Sterlinde olumlu bir denge oluşmuştur ve daha az bir finansman ihtiyacı duyulmuştur. Son dönemde ise kazanç 630 milyon Sterlin olarak belirlenmiştir.

3. TİCARİ SATIŞ VE HİSSE SENETLERİNİN ARZI VASITASIYLA TAM ÖZELLEŞTİRME- QANTAS AIRLINES

Qantas Airways Ltd.'nin özelleştirilmesi birkaç adımda gerçekleştirilmiştir. Qantas öncelikle 1992 Eylülünde en büyük ulusal iki havayolundan birisi olan Australian Airlines ile birleşmiştir. Bu birleşme Qantas'ın verimliliğinin artmasını sağladığı gibi ulusal kısa hat hizmetlerinin kontrolünü de Qantas'a vermiştir. Daha sonra 1993 Martında, Qantas'ın uluslararası pazarlarda daha güçlü bir şekilde hazır bulunmasını sağlayabilmek için, paylaştırılmış sermayenin %25'i uluslararası bir havayolu işletmesine ticari satışla verilmiştir. Bu bir teklifle yapılmıştır ve British Airways'in 666 milyon A\$'lık teklifi tek gerçekçi rakip olarak düşünülebilecek Singapore Airlines'ın teklifine karşı başarılı olmuştur. Aynı zamanda BA Qantas'la birlikte on yıllık bir ticari anlaşmanın da içine girmiştir. Böylece iki havayolu arasında birleştirici stratejik bir beraberlik meydana gelmiştir. Son adım Qantas'ın, Avustralya hükümetinde kalan %75'lik hisselerinin satışlarıdır. Bu hem halka hem de kurumlara 750 milyon hisse sunulmasıyla yapılmıştır. Hisselerin

fiyatı kurumlar tarafından eksiltme usulüyle 2.00 A\$ olarak saptanmıştır. Halka sunulan hisselerin fiyatı kurumlarınkinden %10 daha az, başka bir deyişle 1.90 A\$ olarak düzenlenmiştir. Böylece toplam basım 1.45 milyar A\$ olarak değerlendirilmiştir.

Qantas'ın Tekliften Sonraki Hisse Dağılımı

Avustralyalı bireyler ve çalışanlar	%27
Avustralyalı kurumlar	%27
Yabancı kurumlar	%20
British Airways	%25
Sadakat Primi	%1
Toplam	%100

%20'lik yabancı kurum talebi özellikle %47'lik US ve %43'lük UK/Avrupa talepleri oluşturmuştur. Asyalı yatırımcılar ise sadece %10 önermiştir.

British Airways'in ihracında olduğu gibi, bir havayolu için yabancı ortaklığın sınırlandırılması önemlidir. Hükümet Qantas'ın satışına, Avustralyalı bir havayolu olarak kalmasını sağlayarak izin vermiştir. Bu işin içinde yabancı ortakların toplam hisse miktarı %49'la sınırlandırılmıştır. Bu kısıtlamayı yerine getirebilmek için, havayolu yöneticileri limitleri aşan hisseleri transfer etme, hisselerin elden çıkmasını önleme ve bir hissenin oy hakkını kaldırma gücüne sahiptirler.

Hisselerin satışından sonraki günlerde, yabancı yatırımcılar hisselerini %45'ten, izin verilen maksimum değer olan %49'a yükseltmişlerdir. Mevcut hisselerden daha yüksek seviyelere ulaşan yabancı talebi memnun etmek için ticari finans kuruluşları, Qantas'ın hisse fiyatına ve kar payı dağılımına gölge düşüren fakat hissedarlara Qantas'ın varlıkları üzerinde bir sahiplik veya oy hakkı vermeyen türevleri piyasaya çıkarmıştır. Air New Zealand'ın özelleştirilmesi de benzer yabancı ortaklık limitlerini kapsamaktadır. Yabancı talep için toplamda %49, talep herhangi bir havayolundan gelirse %25 ve herhangi bir grup havayolundan gelirse %35 sınırları konulmuştur.

Her çalışana o zamanki pazar fiyatından ve toplam değeri 500 A\$ olan serbest hisselerden verilmiştir. 30 Haziran 1995 tarihi sonundaki performans hedeflerine bağlı olarak, 1996/1997 finansal yılı boyunca çalışanlara benzer bir serbest dağıtım yapılmıştır.

Günde %13'lük prim veren hisseler bireysel yatırımcılara 2.15 A\$'ndan açılmıştır. Hisseler sonraki birkaç ay içerisinde yaklaşık 2.30 A\$'na doğru ulaşmıştır. İyi bir başlangıcın ardından Qantas, özelleştirilmesinden bu yana beklenenin altında bir performans göstermiştir.

4. DERECE DERECE ÖZELLEŞTİRME-LUFTHANSA

Luftansa'nın hisseleri birkaç yıldır özel hissedarların elinde Frankfurt pazarında işlem görmektedir. Federal Hükümetin hissesi, 1953-1987 tarihleri arasında %72 ila %85 arasında dalgalanma göstermiştir. Bununla birlikte 1989'da Alman Hükümeti havayolunun nihai özelleştirilmesi politikalarını takiben ilk adımı atmıştır. 1989 sonbaharında Lufthansa 304 milyon DM değerinde (nominal değer) hisse ihraç etmiştir ve Federal Hükümet ve diğer devlet kuruluşları (Federal Demiryolları ve Kreditanstalt für Wiederaufbau) bu ihraç görüşünü onaylamamışlardır. Bu durum, hükümet hisselerinin %60'lardan %52'ye düşmesiyle sonuçlanmıştır.

Özelleştirmeye doğru giden bu gelişme, ilk olarak Körfez Savaşı'nın sebep olduğu ciddi finansal durgunluk yüzünden ve ikinci olarak da personelin emekli maaşlarıyla ilgili problemler yüzünden durmuştur. Lufthansa çalışanları, hükümetin ek olarak verdiği emekli maaşı fon desteğiyle (VBL) korunmaktaydı ve eğer hükümetin elindeki hisse %50'nin altına düşerse bu durum, emekli ücreti haklarının kaybedilmesiyle sonuçlanacaktı. Lufthansa bu fonları kendi kendine sağlayacak finansal kaynaklara sahip değildi.

Federal Hükümet, Lufthansa'nın VBL'den geri çekilmesini takiben, mevcut olan personelin emekli maaş kazancını sürdürmek için 1.567 milyar DM sağlamaya razı olduğunda, sonunda hisse ihracına karar verilmiştir. Sonuç olarak bu geri çekilme 1994 Aralık ayının sonunda gerçekleştirilmiştir.

Emekli maaşlarındaki problem çözümlenir çözümlenmez, hükümet için kendi hissesini %50'nin altına düşürmenin yolu açılmıştır. Bu durum, hükümet tarafından alınmayan 1.2 milyar DM'lık hisselerin ihracıyla ve Federal Hükümet ile birlikte kurumların elde ettikleri 2 milyon hisseyle birlikte Ekim 1994'te meydana gelmiştir. 1995 finansal

yılı süresince Lufthansa kendi nominal hisse senedi sermayesinin %0.28'ini temsil eden pazardaki kendi hisselerinden 105.531'ini satın almıştır. Hisseler 1995 Ağustos ve Aralık ayları arasında, gruptaki çeşitli işletmelerin çalışanlarına 1995'te kazanılan kar payı olarak sunulmuştur.

Lufthansa'nın özelleştirilmesiyle ilgili son bir problem çözümlenmiştir. Alman işletmelerindeki bütün hisseler hissedarın ismine kayıtlı olmasından ziyade, hamilinedir. Hamiline hisselerin kağıt para gibi sahipliği bilenememekte ve saptanamamaktadır. Kar payı ödemelerinin bilinen hisse sahiplerine gönderilemediğinden, kar hisseleri sahipleri tarafından talep edilmektedir. Hisseleri kimin elinde tuttuğunu bilmek imkansızdır. Bu, Avrupa Birliği dışındaki ülkelerle Almanya arasındaki hava hizmetleri anlaşmalarından bazılarının tamamıyla kendi sahipliğindeki bir havayolunun varlığını gerektirmesinden beri, hükümet sadece azınlıktaki hisselere sahip olur olmaz bir problem haline gelmiştir.

Tablo 12. Lufthansa'nın 1996 ve 1997 Yıllarındaki Hisse Dağılım Oranı

	Ocak 1996	Ocak 1997
Federal Alman Hükümeti	%35,68	-
Kreditanstalt für Wiederaufbau*	%1,82	%37,50
Deutsche Postbank ve Deutsche Bahn	%1,38	%1,38
State of North Rhine-Westfalia	%1,77	%1,77
Münih Hava Taşım. Menkul Kıym. Şir. (MGL)	%10,05	%10,05
Alman Hissedarlar	%50,70	%50,70
Diğer Hissedarlar	%49,30	%49,30
Toplam	%100	%100

* %100 Alman Federal Hükümeti'nin sahipliğindedir.

Kaynak: Morell, a.g.e., s.100.

5. KISMİ ÖZELLEŞTİRME – KENYA HAVAYOLLARI

Qantas Havayolları'nda olduğu gibi Kenya Havayolları'nın özelleştirilmesinde de hem ticari satış hem de halka arz yöntemleri birlikte uygulanmıştır. Ticari satış Aralık

1995'te KLM'nin şirketin %26'sını 265 milyon \$'a almasıyla gerçekleşmiştir. KLM ayrıca şirkete 3 milyon \$ değerinde çeşitli hizmetler de sağlamıştır. Bu satış, Swissair ile yaşanan bir problemi takiben BA'nın sahipliğinde bulunan Speedwing Consulting ile imzalanan kontrata göre başlatılan yeniden yapılanma ve rasyonel örgütlenme sürecinin sonunda yapılmıştır.

Halka arz ise, şirketin %34 hissesinin Nairobi borsasında satılması, %14 hissenin uluslararası bir satışla verilmesi ve %3'ünün de çalışanlara tahsis edilmesi ile Mart 1996'da gerçekleşmiştir. Böylece Kenya hükümetine %23'lük bir azınlık hisse kalmıştır. Hisseler uluslararası yatırımcılara hisse başına 11.25 KShs'den sunulurken KLM ise hisse başına yaklaşık 22 sent ödemiştir.

Mart 1996'daki sonuçlar potansiyel yatırımcılara Nairobi menkul kıymetler borsasının Amerika ve Avrupa'daki tüm borsalara göre daha küçük ve geçici bir borsa olduğunu göstermiştir. Listelenmiş 52 hisseden oluşan borsa endeksi 1993'te %115 ve 1994'te %81 artmış ve bunu takiben de 1995 yılında %24 düşüş göstermiştir. Bu durum ödemelerde bazı gecikmelere neden olmuş ve bu yüzdende hisseleri bu borsada satın almak isteyen hisse sahipleri ödeme yapılmadan önce belli bir süre beklemek zorunda kalmışlardır. Ayrıca yatırımcılar çok önemli gibi gözükmese de Kenya'daki muhasebe standartları ve kuralları ile İngiltere ve Amerika'daki standartlar arasındaki farklılıklar konusunda uyarılmıştır.

Mevcut hisselerin iki katı talep olduğu açıklansa da, hisse fiyatları ticari satış başlar başlamaz düşmüş ve Ekim 1996 itibariyle hisse fiyatları 9.5 KShs olarak açıklanmıştır. 1996 yılını sonunda ise fiyatlar 8.4 KShs'ye düşmüştür.

KLM ile yapılan işbirliğinde, KLM'nin Orta Afrika'ya yaptığı seferleri için Nairobi'nin hub noktası olması düşünülmüştür. Mart 1997 itibariyle KLM Kenya'nın daha altında yer alan tüm uçuş noktalarını, KLM için anahtar pazar olarak kabul edilen Güney Afrika hariç iptal etmiştir. Kenya Havayolları'nın, KLM'nin Nairobi-Amsterdam uçuşlarını 11 noktadan beslemesi planlanmıştır. Söz konun anlaşma ayrıca kod paylaşımı, hat ve

sistem birleştirilmesi, fiyat anlaşması, satışların ve yer olanaklarının paylaşılması ve ortak satın alımları da içeren geniş bir işbirliğini de kapsamaktadır.

KLM ile yapılan bu anlaşma, KLM'nin sahip olduğu %26'lık hisseyi korumak için bir hüküm de içermektedir. KLM iki yönetim kurulu müdürü belirleyecek ve uygun görülen 11 yönetim kurulu üyesinden işletme müdürü ve finans müdürü pozisyonları için iki aday seçecektir. KLM'nin elindeki hisselerin en azından 5 yıl süre ile elden çıkarılmayacağı hususunda anlaşılmıştır fakat Kenya Havayolları eğer stratejik bir karar almak veya önemli değişiklikler yapmak isterse bunu önce KLM'den talep edecektir.

6. MALAYSIAN AIRLINE SYSTEMS (MAS)

İç hatlarda monopol durumda olan ve bölgede en büyük uluslararası havayolu durumunda bulunan MAS, 1985 ve 1986 yıllarında merkezi yönetimin şirketteki hisse payının azalmasıyla hem iç hatlardaki hem de uluslararası hatlardaki üstünlüğünü yitirmiştir. Bununla birlikte bazı devlet kurumları, devlet otoriteleri ve kamu şirketleri çoğunluk hisselerini ellerinde tutmuşlar ve Federal Hükümete de özel "altın hisse" (kontrol hissesi) ayrıcalık olarak verilmiştir.

Dünyada özelleştirilen diğer havayolları ile karşılaştırıldığında MAS'ı onlardan ayıran üç önemli özellik vardır. İlk olarak bu, kurumsal açıdan kısmi bir finansal özelleştirmedir. Finansal olarak özelleştirme ile sağlanmak istenen özel kesimden mali kaynak sağlamak olmuştur. Fakat özel kesime kontrol hissesi verilmemiştir. Hisselerin üçte biri de kamu sektöründe kalmıştır. İkincisi, ekonomik olarak şirketin iç hat ve uluslararası faaliyetleri değişik ticari fırsatlara, regülasyon kısıtlamalarına, politik öneme ve refah etkisine sahip bulunmaktadır. Özelleştirme şirketin her iki pazardaki durumunu da etkilemiştir. Üçüncüsü, özelleştirmeden etkilenen yabancılar; şirketin hisselerini alanlar olarak, şirketin müşterisi olarak ve uluslararası hatlarındaki rakipleri olarak üç farklı roldedirler. MAS özelleştirmesinde Malezya'daki ve Dünyadaki refah düzeylerinin değişim farklılıkları çok etkili olmuştur.

6.1. Malaysian Airline Systems'in Tarihçesi

MAS ve Singapore Airlines tek bir şirket olarak kurulmuşlardır. MAS Singapore Airlines'ı yaratan ve sektöre sokan şirket olmuştur. Her iki havayolu 1937 yılında Malayan Airways Limited şirketi bünyesinde kurulmuşlardır. Bu şirket gerçek anlamda operasyonlarına 1947 yılında başlamıştır. Bu olayı bölgede önemli politik değişimler izlemiştir. 1963 yılında Malezya Federasyonu kurulmuş ve şirketin ismi Malaysian Airways olarak değişmiştir. Daha sonra ise Borneo Airways'i satın almıştır.

1965 yılında Singapur Malezya Devletinden ayrılarak ayrı bir devlet olmuştur. Fakat iki devlet iş ortaklıklarına devam ederek, yalnızca havayollarının ismini Malaysian-Singapore Airlines olarak değiştirmişlerdir. Bu ortaklık uzun süre devam ettiyse de 1971 yılında çeşitli anlaşmazlıklar yüzünden ayrılmışlar ve iki ayrı havayolu olarak yollarına devam etmişlerdir. Sonuç olarak Malezya Devleti şu amaçları gerçekleştirmek için MAS'ı kurmuştur:

- Milli politikalara dayalı olarak Malezya halkına etkili ve karlı bir hava taşımacılığı hizmeti sağlamak,
- Ülke içi servisi geliştirerek ülkenin batısını doğusuna bağlamak ve böylece sosyal ve ekonomik entegrasyonunu sağlamak,
- Malezya'nın ticaret, turizm ve diğer aktivitelerini geliştirmek için karlı ve rekabetçi bir hizmet sağlamak,
- Ülkede yaşayan farklı ırkların uyumunu ve biraraya gelmesini sağlayarak, milli istek ve amaçlara ulaşılmasını sağlamak.

6.2. Malaysian Airline Systems'in Yapısal Özellikleri

MAS'ın genel yapısı şöyle özetlenebilir:

- MAS'ın yönetim kurulu hükümet tarafından oluşturulmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri Ulaştırma ve Finans Bakanlığı altındaki Sivil Havacılık Müdürlüğü bünyesindeki memurlar, Sabah ve Sarawak Devleti yöneticileri ve özel sektörde ün yapmış işadamları ve profesyonellerden oluşmaktadır.
- Hükümet ayrıca bu yönetim kuruluna bir başkan ve genel müdür atamaktadır.
- Ulaştırma Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü MAS'ın faaliyetlerini Malezya'daki havaalanlarının genişletilmesi, dışarıdaki iniş haklarının alınması ve hava ve havaalanı güvenliği çerçevesinde yeniden düzenleme yetkisine sahip bulunmaktadır.
- Devlet MAS'ın bütün borç ve kredilerini garanti altına almıştır.
- Şirket her türlü büyük satın alma işleminde ve diğer şirketi etkileyebilecek önemli kararları almada hükümetin iznini almak zorundadır.
- Devlet MAS'ın gelişmemiş bölgelere yaptığı seferlerden ettiği zararları karşılayacaktır.

6.3. Malaysian Airline Systems'in Pazar Karakteristikleri

MAS iki farklı pazarda operasyon yapmaktadır. Tekel durumunda olduğu iç hat pazarı ve oligopolistik uluslararası pazar. Taşıdığı toplam yolcunun yarısını iç hatlarda taşımıştır ancak bu, gelirinin sadece dörtte birini oluşturmaktadır.

Uluslararası arenada MAS, organizasyonel amaçlarına uygun olarak fiyatlarını, nerelere sefer yapacağını ve hizmet kalitesini hükümetten bağımsız olarak belirlemektedir. Bu çalışmalar eksik pazar ortamında kar aramak için yapılan çalışmalardır. Bu eksiklikler kendini üç şekilde göstermektedir:

- Korumacı olarak, karşılıklı iniş hakları ve benzer hakların talebini şekillendirmek.

- Diğer havayolları ile seçilen iki şehir arasında yapılacak aynı sayıdaki uçuş, aynı bilet fiyatı uygulanması ve kazanılan gelirin bölüşümü konusunda anlaşmalar yapmak.
- Doğal olmayan tekel olarak, MAS Malezyalı hacıları Suudi Arabistan'a taşımaktadır. Bu hakkı da Malezya Hac Yönetimi ve Fon İdare Heyeti ile yaptığı anlaşma ile sağlamıştır.

Böylece MAS'ın uluslararası pazarda da rekabeti azaltma amacını gerçekleştirmiştir. İç pazarda ise zaten rekabet bulunmamaktadır. Malezya hükümeti iç hat bilet ücretlerini sosyal amaçlara uygun olarak belirlemektedir. 1983 yılından 1990 yılına kadar hiçbir hatta bilet ücreti artmamıştır. Kısaca, MAS tipik bir kamu teşebbüsü durumundadır. Sorunlu uluslararası hatlardan kazandığı paralarla daha kötü durumdaki iç hat pazarındaki zararlarını karşılamaktadır.

6.4. Özelleştirme Süreci

MAS'ın hisselerinin satışının ilk aşamasını MAS ve Ulaştırma Bakanlığı birlikte üstlenmişlerdir. Danışmanlar verdikleri raporda hisselerin satışının Ocak 1985'de tamamlanacağını belirtmişlerdir. Kabine ise tasarımı 1985 yılının Ağustos ayında onaylamıştır ve takip eden ay da detaylı proje halka açıklanmıştır.

35 milyon hisse, hükümet tarafından onaylanan Bumiputra enstitülerine, 70 milyon hisse satış için ve 17.5 milyon hisse de MAS çalışanlarına ve yan kuruluşlardaki çalışanlara ayrılmıştır. Hisselerin görünen değeri 1.00 M\$ olmasına rağmen 1.80 M\$'dan satılmışlardır. Kritik operasyon kararlarında devletin söz sahibi olabilmesi için "altın hisse" (kontrol hissesi) devlete ayrılmıştır. Bu hisse sayesinde hükümet MAS'ın yönetim kuruluna başkan ve genel müdür dahil olmak üzere altı üye sokabilme hakkına erişmiştir. Özel hissedarlar da bedelini ödeyerek altın hisse sahibi olabilme halkın elde etmişlerdir. MAS hisselerine talep, beklenenin çok üstünde olmuş ve Bumiputra adayları kurayla belirlenmiştir. MAS hisseleri 1985 yılının sonunda Kuala Lumpur borsasında işleme girmiş ve satışa çıktığı ilk altı ay boyunca 1.92 Malezya doları ile 3.10 Malezya doları arasında alıcı bulmuştur.

Bundan sonra da sağlam bir şirketin hisse senedi olarak işlem görmeye devam etmiştir. 1987 yılında MAS'ın %20 hissesi daha borsaya sunulduğunda yabancı yatırımcılar hisse başına 4.50 Malezya doları ödemişlerdir. Bu hisse satışı ile MAS'ın devletteki hissesi Kasım 1986 itibarıyla %90'dan %42'ye düşmüştür. 35 milyon mevcut hisse devlete toplam 63 milyon M\$ gelir getirmiştir. 70 milyon yeni hisse satıldığında da MAS bundan 126 milyon Malezya doları gelir elde etmiştir. İkinci satış (yabancılara), birinciden daha yüksek fiyattan gerçekleşmiş ve getirdiği tahmini gelir de 283 milyon M\$ olmuştur. MAS ile devlet arasındaki ilişki temel olarak değişmemiştir. Zaten altın hissenin oluşturulması bunun bir göstergesi olmuştur. Bununla birlikte önemli bir istisna vardır, devlet MAS'ın borç ve kredilerini garanti etmeyebilecektir.

6.5. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum

Özel kar 1981 yılından 1983 yılına kadar negatif olarak gerçekleşmiş, sonra 100 milyon M\$'na kadar yükselmiş ve 1987 yılına kadar da bu seviyede kalmıştır ve sonra da 1989 yılına kadar 200 milyon M\$'na çıkmıştır. Böylece özel karda iki dönüm noktası oluşmuştur. Bunlar:

- 1) Özelleştirmenin açıklanmasını takip eden gelişme,
- 2) Özelleştirmenin tamamlanmasını takip eden gerileme eğilimidir.

Kamu karı ise özelleştirmeye kadar aşırı bir artış içinde olmuş, özelleştirme sonrası hafif bir düşüş eğilimine girmiş fakat 1987 yılından sonra tekrar yükselme yönünde harekete geçmiştir.

MAS'ın sabit sermayesi 1982 yılından 1984 yılına kadar devamlı düşmüş bundan sonra özelleştirmenin olduğu yıla kadar da düştüğü seviyede düzgün olarak devam etmiştir. Özelleştirmeden sonra ise yükselmeye başlamıştır.

İç hat trafiği marjinal olarak düşerken büyük ölçülü uluslararası trafik 1986 ve 1987 yıllarında yükselmiştir. 1983 yılı ile 1985 yılı arasındaki yıllık reel büyüme %3.5 iken, 1985 ile 1987 yılları arasındaki yıllık reel büyüme %5.2 olarak gerçekleşmiştir.

Uluslararası hatlarda bilet fiyatları IATA tarafından belirlendiği için özelleştirme öncesi ve sonrası bir değişim olmamıştır. İç hat bilet ücretlerinde ise özelleştirme etkili olmuştur. İç hat bilet ücretleri 1983 yılında %25 artmış ve bu seviyede sabit kalmıştır. Şirket yönetimi özelleştirme öncesi fiyat artırmayı istediye de hükümet buna izin vermemiştir. Fiyatlar ancak 1991 yılında artırılabilmiştir.

6.6. Özelleştirmenin Sayısal Sonuçları

Özelleştirme ile en çok ilgilenenler yerli ve yabancı tüketiciler olmuşlardır. Özelleştirmeden yaklaşık 2.606 milyon M\$ kazanmışlardır. Bu kazancın büyük bir kısmı yabancıların payına düşmüştür. Malezyalı tüketiciler ise gerçekte 590 milyon M\$ zarar etmişlerdir.

Malezya hükümeti bu satıştan yaklaşık 1 milyar M\$ elde etmiştir. Bu miktar hükümetin yıllık sağlık harcamalarına yetecek kadar fazla bir miktardır. MAS hissesi alanlar (yerli, yabancı yatırımcılar ve şirket çalışanları) 1.037 milyon M\$ değerindeki hisseler için toplam 406 milyon M\$ ödemişler ve 631 milyon M\$ kazanmışlardır. Bunun da yaklaşık dörtte biri yabancı yatırımcılara düşmüştür. Yabancı rakipler de (özellikle Singapore Airlines ve Thai International) bu özelleştirmeden 169 milyon M\$ kazanmışlardır. Esas olarak özelleştirmeden en çok kar elde edenler (toplam kazancın yaklaşık %80'ini) yabancılardır.

7. AEROMEXICO

Aeromexico özelleştirmesi bir çok açıdan önemlidir. Şirket özelleştirilmeden önceki otuz yıl boyunca zarar etmiştir. Sendikalarla büyük sorunlar yaşamıştır. Hükümet şirketi özelleştirmede tamamen farklı bir yol izlemiştir. İlk önce şirketin iflasını açıklamış, böylece sendikayı bastırılmış, ve şirketin tasfiyesini mümkün kılmıştır. Şirketin satış fiyatı temel olarak sıfır olmuştur. Şirketi satın alanların oluşturduğu konsorsiyumdaki bazı ortaklar özelleştirme sonrasında sorun çıkarmış ve bu da şirketi kötü günlerin beklediği konusunda korkular yaratmıştır. Herşeye rağmen bu özelleştirme çok başarılı olarak

değerlendirilmektedir. Bu arada hükümet, Meksika havayolu endüstrisini deregüle etmiş ve Aeromexico'nun en büyük rakibi Mexicana de Aviacion'u da özelleştirmiştir.

7.1. Aeromexico'nun Tarihçesi

Aeromexico 1934 yılında özel sektör şirketi olarak Mexico City ile Acapulco arasında operasyonlarına başlamıştır. Daha sonraki yıllarda finansal zorluk içindeki havayollarını alarak yavaş yavaş büyümüştür. Bunun dezavantajı her şirketin farklı uçak tiplerini kullanması sonucu filosunun farklı uçaklardan oluşması ve böylece bakım maliyetlerinin artmasıdır.

1940 yılında Pan American World Airways, şirketin %40 hissesini almış fakat kontrolü eline geçirememiştir. PanAm 1957 yılında elindeki hisseleri Meksikalı yatırımcılara satmıştır. 1959 Temmuz ayında pilot sendikası greve gitmiş ve operasyonların yapılamayacağını gören hükümet şirketin tüm hisselerini alıp kamulaştırmıştır. 1988 yılında özelleştirilene kadar Aeromexico devamlı zarar etmiş, yalnızca 1979-81 yılları arasındaki üç yıl kar etmiştir. 1982-87 yılları arasında her yıl gelirinin %15'i kadar devlet yardımı almıştır.

7.2. Özelleştirme Süreci

Pilotların grevinden sonra 12 Nisan 1988 tarihinde şirketin yer personeli de greve gitmiştir. Bundan bir kaç gün sonra 18 Nisanda şirketin iflası açıklanmıştır. Meksika kanunlarına göre batan şirket personeli işten çıkarabilmektedir. Aeromexico da bunu yapmıştır ve yasalara göre tazminat da ödememiştir.

Aeromexico Aeronaves de Mexico S.A. adlı şirketin elinde bulunmaktaydı. Devlet bankası Banobras şirketin tüm kontratlarını likidite etmiş ve şirket Mayıs ayının başlarında operasyonlarına tekrar başlamıştır. Başlangıçta sadece beş uçağı ile on farklı hatta uçmaya başlamıştır. Bu hatlar hiç bir havayolunun uçmadığı hatlardır. Operasyon yaptığı her havaalanındaki yer personeli sayısını 60'dan 13'e, kabin personeli de 7'den 4'e düşürmüştür. Bu ilk haftalardaki doluluk oranı da %50'den biraz fazla olmuştur. Sonraki

aylarda tarifelerini biraz daha genişletmiş, Haziran ayının ortasında 11 uçağı ile 21 noktaya uçmaya başlamıştır. Şirket bu noktada uçak başına 118 personeli ile hizmet vermiş ve bu sayı 1987 yılında uçak başına 292 personele çıkartılmıştır.

Aeromexico'nun iyiye gitmesi ve personel azaltmasıyla birlikte hükümet, şirketi özelleştireceğini açıklamıştır. Bununla birlikte, Aeronaves batmış ve şirketin hayata geçirilmesi sendika ile yapılan kontratın tekrar gündeme gelmesini doğurmuştur. Bundan kurtulmak için yapılması gereken ise yeni bir şirket kurmak olmuştur. Böylece 7 Eylülde Aerovias 100 milyon Mex\$ sermaye ile kurulmuştur. Bu sermayenin %35'ini pilot sendikası ASPA ve geri kalanını da Banobras koymuştur.

Yeni şirket, çalışanları ile hemen kontrat yapmıştır. Çalışanlara büyük miktarda şirket hissesi verilmiş buna karşılık pilotların maaşları %10 azaltılmış, çalışma saatleri artırılmış bu da şirketin esnekliğini ve verimliliğini artırmıştır. Benzer olarak verimliliği artıran bir anlaşma da ASSA (Kabin Personeli Sendikası) ve yer hizmetleri sendikası ile de yapılmıştır.

Aerovias, Aeromexico'yu 10 Ekimde resmi olarak kontrolüne almıştır. Aeronaves'in varlıkları, iflas vekilinin elinde olması dolayısıyla malların satışı bu vekil tarafından yapılmıştır. Bu varlıkların satışı için 26 Eylül'de yapılan bir öneri ile potansiyel müşterilere iki seçenek sunulmuştur. Bunlar; Aeronaves'in tüm sabit varlıklarını (tüm uçuş ekipmanları ve kiralama kontratları dahil) minimum 770 milyar Mex\$'dan satın almak ya da uçaklar ve uçak motorları hariç kalan varlıkları asgari 370 milyar Mex\$'dan satın almaktır.

Bu satış Meksika'da uygulanan diğer özelleştirmelerden farklılık göstermektedir. Aeromexico'nun varlıklarının satılacağı 11 Eylül 1988'de açıklanmıştır. Teklifler de 19 Eylül'e kadar kabul edilmiştir. 26 Eylül'de minimum fiyatlar açıklanmıştır. Potansiyel müşterilerden 500 milyon Mex\$ depozito istenmiş ve teklif yapmadıkları zaman bu paranın geri verilmeyeceği açıklanmıştır. Bu aşamaya kadar üç müşteri gelmiş ve ikisi de teklif vermiştir. Tekliflerden biri büyük bir yatırım komisyoncusu şirketi olan Operadora de Bolsa S.A. Tarafından yapılmıştır. Şirketin tüm varlıkları için toplam 245.5 milyon

Amerikan Doları önermiştir. Operadora de Bolsa finansal kiralama harcamaları için özel vergi anlaşmaları, hatlar, tarifeler ve finansal yapı ile de ilgili bir çok konuda da yeni anlaşmalar yapılmasını istemiştir.

İkinci teklif yani kazanan teklif Dictum S.A. De C.V. isimli yatırımcılar konsorsiyumu tarafından verilmiştir. Bu şirket devlet bankası Bancomer ve Icaro Aerotransporters ortaklığı ile kurulmuştur ve Aerovias hisselerini elinde tutmaktadır. Icaro bir çok Meksikalı yatırımcı tarafından oluşturulmuştur. Dictum tüm varlıklar için 337 milyon Amerikan \$ teklif vermiştir. Bu teklif şirketin %75'i için verilmiştir, çünkü %25'i havayolu pilotları sendikasına ayrılmıştır. Bu %75'in %20'sini Bancomer, %55'ini de Icaro almıştır.

Dictum bazı varlıkları almak istememiştir ve böylece fiyat 114 milyon Mex\$'na düşmüştür. Böylece net fiyat 655.2 milyar Mex\$ olmuştur. Satış kontratı 25 Kasım 1988'de imzalanmıştır. Ödeme ise belli bir zaman aralığına yayılmıştır. Aeromexico özel bir şirket olarak operasyonlarına 1988 Kasım ayının sonunda başlamıştır.

7.3. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum

En önemli değişiklik şirketin özelleştirme öncesindeki büyük zarar ve kötü gidişinin olumlu yönde değişmesidir. Bu değişimin altında birçok sebep yatmaktadır. Şirketin sabit varlıkları önemli ölçüde azalmıştır. Özelleştirme sonrasında şirket uçuş ekipmanlarını satın almak yerine kiralama yoluna gitmiştir. Böylece her bir birim üretim başına kira maliyetleri gerçek vadeleri içinde ikiye katlanmıştır. Her bir birim üretim başına işgücü maliyetlerinde keskin bir düşüş vardır ve böylece işgücü verimliliği de iki katına çıkmıştır. Sonuç olarak toplam faktör verimliliği %20'den fazla artmıştır. Üstelik verimlilikteki bu artış artan bir trendle başlamasından ziyade bir anda olan bir artıştır. Üretim, havayolunun iflası sonucu dramatik bir biçimde düşüşe girmiş ancak daha sonra düzelmiş ve böylece şirket 1991 yılını özelleştirme öncesi seviyesinde kapatmıştır.

Aeromexico'nun satış fiyatı sıfır Mex\$ olarak belirlenmiştir. Devlet şirketin borçlarını ödedikten sonra başka bir şey kabul etmemiştir. Şirketi satın alan grup bedavaya

almıştır. Bu süreçte havayolunun kreditorleri şirketin önemli borçlarını da almaya zorlanmışlardır. Bu borçların değeri yaklaşık 165 milyar Mex\$ olarak belirlenmiştir. 1988 yılında 72 milyar Mex\$ değerinde borç senedi çıkarmışlar ve böylece 1989 yılında havayolu için 95 milyar Mex\$ faaliyet fonu sağlamıştır. Şirketi satın alan grup 1991 yılında şirketin %23'ünü 191 milyar Meksika dolarına satmıştır. Böylece şirkete yaptıkları yatırımın önemli bir kısmını geri almışlardır. Sonuç olarak şirketin %33.5'i yabancıların eline geçmiştir.

7.4. Özelleştirmenin Sayısal Sonuçları

Özelleştirmenin genel sonuçları şöyle özetlenebilir:

- Aeromexico'nun özelleştirilmesi ile birlikte Meksika'nın refah seviyesi mevcut değerlerde 5.195 milyar Mex\$'na yükselmiştir. Bunu Aeromexico'nun 1989 yılındaki önemli net satışları ve bunlardan elde ettiği gelir daha da artırmıştır.
- Aeromexico'nun hizmetlerinden en çok faydalananlar yabancılar olduğu için fiyatlardaki artıtan da en çok onlar zarar görmüştür. Yabancı müşteriler yaklaşık 613 milyar Mex\$ kaybetmiş fakat yabancı hissedarlar ise bu özelleştirmeden 178 milyar Meksika doları kazanmışlardır.
- Yurtiçinde seyahat eden müşteriler de zarar etmişlerdir. Onların da kaybı yaklaşık 1.429 milyar Meksika doları olmuştur.
- Meksikalı hissedarlar bu satıştan 449 milyar Mex\$ kazanmışlardır. Bu kazancın büyük kısmı de Prevision grubunun olmuştur.
- Satıştan maddi olarak hiç bir şey sağlayamamış olmasına rağmen yine de en karlı çıkan devlet olmuştur. Büyük zarar eden bir kamu kuruluşunu satmış ve vergi veren bir kuruluş haline getirmiştir. Buna göre devletin bu satıştan net kazancı 6.115 milyar Mex\$ olmuştur.
- Aeronaves'in kreditorleri bu satıştan yaklaşık 165 milyar Mex\$ zarar etmişlerdir.

- Şirketin ortağı olan pilotlar 235 milyar Mex\$ kazanmışlardır. Bu ise satışların %2.4'üne eşittir.

8. MEXICANA de AVIACION

Mexicana de Aviacion Eylül 1989'da büyük umutlarla özelleştirilmiştir. Bu özelleştirme Devlet Başkanı Carlos Salinas de Gortari döneminin ilk ve en büyük özelleştirme hareketi olmuştur. Ayrıca satın alan grubun %49'u yabancılardan oluşmaktadır. Chase Manhattan ve Sir James Goldsmith gibi yatırımcılar şirketin bir miktar hissesini almak için önemli paralar ödemişlerdir. Yeni yönetim 3 milyar Amerikan Doları tutarında bir yatırım sözü vermiştir. Bu da Meksika turizm endüstrisinde patlama yaratacak kadar büyük bir miktardır. Fakat tüm bu umutlar ve satıştan beklentiler gerçekleşmeyerek, sonuç başarısız olmuştur.

8.1. Mexicana de Aviacion'un Tarihçesi

Mexicana de Aviacion 1921 yılında kurulmuştur. Latin Amerika'da en eski, Dünyada da en eski dördüncü havayoludur. İlk yıllarda ana operasyon üssü (base) olarak Tampico Havaalanı'nı kullanmıştır. 1926 yılında şirketin tüm hisseleri Pan American World Airlines tarafından alınmıştır. PanAm A.B.D. Posta Servisi'nden, A.B.D. ile Meksika arasındaki posta taşımacılığı hakkını almıştır. 1935 yılında da Mexicana'nın ilk uluslararası uçuşunu Mexico City ile Los Angeles arasında gerçekleştirmiştir. Bunu takip eden otuz yıl boyunca Mexicana, sistemini kademeli olarak genişletmiştir. 1967 yılında PanAm elindeki tüm hisseleri Cresencio Ballesteros liderliğindeki Meksikalı yatırımcılara satmıştır.

Şirket daha sonra filosunu modernize etme ve genişletme çalışmalarına başlamıştır. Bu çerçevede de ilk olarak Boeing-727 uçakları almıştır. 1970 yılında 17 uçak almıştır, 1980 yılında ise filosundaki uçakların sayısı 44'e ulaşmıştır. Bu uçakların tümü de Boeing-727 tip uçaklardır. 1981 yılında filosuna üç adet DC-10 tipi uçak eklemiştir. Bu filo genişletme hareketi büyük ölçüde borçlanma yoluyla yapılmıştır.

1982 yılında faiz oranlarının yükselmesi ve petrol fiyatlarının artması Mexicana'nın borç krizine girmesine yol açmıştır. Şirket bu borçlarını karşılayamamış ve yardım için devlete başvurmak zorunda kalmıştır. Böylece devlet Mexicana'nın %51'lik kısmını alarak kamulaştırmıştır.

8.2. Özelleştirme Süreci

Hükümet Ekim 1986'da şirketi özelleştirmeye karar vermiştir. Bu karar böylesi büyük bir devlet kuruluşunun özelleştirilmesi için çok erken bir karar olarak değerlendirilmiştir. Özelleştirmede aracı banka olarak da Banamex atanmıştır.

Şirketin satışı için yapılan ilk girişim Haziran 1987'de sona ermiştir. Şirket için iki yeni teklif verilmiş fakat ikisi de yetersiz bulunmuştur. Hükümet şirket için hisse başına 225 Mex\$ ve buna ek olarak en az 75 milyon Amerikan Doları borç hissesi yatırılmasını istemiştir.

Her türlü ilgiye rağmen Mexicana satılamamıştır. Teklif veren hiçbir şirket hükümetin istediklerini karşılayamayacaklarını açıklamışlardır. Her biri ayrıca bir istek listesi vermiş ve anlaşma sağlanamamıştır. Bunun üzerine iki önemli durum tekrar tekrar düzenlenmeye çalışılmıştır. Mexicana'da aşırı istihdamın olması yüzünden potansiyel müşteriler bunun özelleştirmeden önce azaltılması konusunda ısrarcı olmuşlardır. Teklif verenlerden biri 3000 personelin işten çıkarılması durumunda maliyetlerin 45 milyon Amerikan Doları azalacağını iddia etmiştir. Ayrıca, Mexicana yoğun bir borç batağında olması dolayısıyla hükümetin şirketi yeniden yapılandırması veya satıştan önce borçlarının kapatılması istenmiştir.

Bu koşullarda yapılmaya çalışılan anlaşmalar sonuca bağlanamamış ve 1983 Ekim ayında hükümet satış işleminin başarısızlığa uğradığını ve işlemin sonlandırılacağını açıklamıştır. Mayıs 1989'da daha önce aracı olarak seçilen banka değiştirilmiş, Banamex'in yerine Banco International atanmıştır. Böylece özelleştirmede yeni bir döneme girilmiştir. Devlet şirketin hisselerini satmayacak fakat şirkete nakit para sağlayacaktır. Böylece yabancı yatırımcılara hisselerin %49 kadarı verilecek ve yeni bir kontrol grubu

oluşturulacaktır. Temmuz'a kadar şirketle ilgilenenler mektup göndermişler ve Ağustos ayında da yedi resmi teklif kabul edilmiştir.

Kazanan teklif Grupo Falcon'un sunduğu teklif olmuştur. Meksikalı yatırımcılar konsorsiyumun %51'ine sahip olmuştur, bunun da %33 'ü Pablo ve Israel Brener kardeşlerin sahip olduğu Grupo Xabre isimli holdingin elinde kalmıştır. Yabancı yatırımcılardan Chase Manhattan Bank, Falcon'un %35.7'sine, Drexel Burnham Lambert %7.1'ine ve Sir James Goldsmith de %6.1'ine sahip olmuştur. Konsorsiyum temel olarak Brenerler tarafından birarada tutulmuştur. Brenerler'in diğer yatırımları; Camino Real oteller zinciri ve Las Hadas dinlenme tesisleri gibi turizm yatırımlarıdır. Yabancı yatırımcılar pasif davranmış ve Pablo Brener'in yeteneklerine ve karlı yatırımlarına güvenmişlerdir.

Falcon'un tasarısı %20 şirket hissesine karşı 140 milyon Amerikan Doları kaynak aktarımını içermekteydi böylece Mexicana'nın değeri 700 milyon Amerikan Doları oluyordu. Falcon ayrıca anlaşma döneminde açık pazardaki %5 hisseyi de almak istemiştir. Böylece şirketin hisse dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir:

	Özelleştirme Öncesi %	Özelleştirme Sonrası %
Devlet	50.83	40.60
Ulusal Hissedarlar	49.17	34.40
Ulusal Alıcı Grubu	0.00	12.75
Yabancı Alıcı Grubu	0.00	12.25

Eylül 1992'ye kadar hükümet %25 hissenin daha Falcon'a verilmesini kararlaştırmıştır. Böylece Falcon grubu şirketi üç yıl içinde kontrol altına almış olacaktır. Falcon bu üç yıl içinde istediği zaman bu blok halindeki hisseyi alabilecektir. Fiyat değerlemesi ise orijinal teklif fiyatı artı Londra bankalar arası piyasadaki faiz oranına %2 eklenerek oluşturulmuştur.

Sonuç olarak Falcon 3 milyar Amerikan Doları sağlama sözü vermiş ve on yıllık yatırım programında bunun 1.1 milyar Doları Meksika'da harcanacak bu da yaklaşık 22.500 kişi için iş alanı yaratacaktır. Kazanan teklif 22 Ağustos 1989'da açıklanmış ve şirketin transferi de kısa bir süre sonra, Eylül ayında gerçekleşmiştir.

8.3. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Durum

Tüm finansal göstergeler özelleştirme öncesi çok değişken bir seyir izlemiş ve özelleştirme sonrası ilk iki yılda ise şirket çok büyük zarar içerisine girmiştir.

Sermaye durumu uzun bir dönem boyunca değişmeden kalmış ancak 1991 yılında ani bir şekilde artmıştır. Verimlilik 1985 yılından başlayarak uzun bir dönem boyunca hafif artarak devam etmiş, 1988 yılında zirveye ulaşmış ve daha sonra da bu noktanın biraz altında seyretmiştir.

8.4. Özelleştirmenin Sayısal Sonuçları

- Meksika'nın refah seviyesi 1989 fiyatlarıyla 450 milyar Meksika doları azalmıştır. Bu da, Mexicana'nın 1989 yılı satışlarının %2.4 kısmına eşit olan bir yıllık akışa denk gelmektedir.
- Dünya refahı 1.319 milyar Mex\$ azalmıştır, bu Mexicana'nın 1989 yılı satışlarının %7'sinin bir yıllık akışına denk gelmektedir.
- Devlet daha büyük zarardan kaçınmak için 657 milyar Mex\$ harcamıştır. Böylece devlet aslında 657 milyar Mex\$ kar etmiştir.
- Yabancıların bu özelleştirmeden zararları 368 milyar Mex\$ olmuştur. Bu zarar içinde şirketi satın alanların zararı 25 milyar Mex\$ ve yabancı tüketicilerinki de 617 milyar Mex\$ olmuştur.
- Meksikalı tüketicilerin zararı 1.440 milyar Mex\$'dır. Bunun sebebi, iç hat bilet fiyatlarının reel artışı olmuştur.

Meksikalı hissedarlar zararlarını 333 milyar Mex\$'na kadar azaltarak bir kar elde etmişlerdir.

9. AEROLINEAS ARGENTINAS

Aerolineas Argentinas'ın özelleştirilmesi en azından 1994'ün ilk yarısında tatmin edici değildi ve 1990'ların başlarında Arjantin hükümetinin gerçekleştirdiği daha başarılı özelleştirmeler içinde bir istisna durumundadır. Şüphesiz ki, 1990'ların başlarında havayolu endüstrisinde yaşanan ve bütün uluslararası taşıyıcıların önemli paralar kaybettiği ortamın da bu sonucun oluşmasında etkisi olmuştur.

Arjantin Havayolları'nın özelleştirilmesindeki belli hedeflere bakılarak açıkça bir çok sonuç çıkarmak mümkündür. Arjantin hükümeti Aerolineas'ın %30'unu Iberia'ya satmış ve yönetimin kontrolü de yine Iberia'ya verilmiştir. Aerolineas'ın uluslararası anlaşmalara ulusal taşıyıcı olarak katılabilmesi için sahipliğin %51'i Arjantin'in elinde kalması düşünülmüştür. Aerolineas'a Kasım 2000'e kadar 10 yıllık bir zaman periyodunda uluslararası hatlarda monopol olma garantisi verilmiştir. 1993'te tarifeli hizmet veren bir iç hat rakibi olmamasına rağmen iç hatlar için mücadele edilebilmiştir.

American Airlines, United Airlines, Lufthansa, KLM ve British Airways gibi yabancı taşıyıcılar uluslararası hatlar için mücadele etmişlerdir. Aerolineas'ın özelleştirilmesi bu rekabet ortamına bir tepki gibi görünmektedir. Hem Austral'ın elden çıkarılması hem de yeni bir iç hat rakibinin doğması nedeniyle gelecekte iç hatlar için mücadele edilebilmiştir. Austral'ın Aerolineas için bir rakip durumundan bir kardeş havayolu haline gelmesinden beri Aerolineas'ın özelleştirilmesi, bu rekabet ortamına olumsuz yönde bir etki yapmıştır. Devlet yönetiminden ziyade, özel yönetim altında olan havayolunun verimliliği özelleştirme öncesinde ve sonrasında ölçülen çalışan başına yolcu mili veya koltuk doluluk oranı gibi ölçütlerle değerlendirilebilir. (Tablo 13)

Tablo 13. Aerolineas'ın Verimlilik ve Performansının Ölçümleri, (1989-1992)

Performans Göstergeleri	1989	1992
Gelir (US\$) milyon	631.9	910.9
Çalışan sayısı	10.791	8.417
Çalışan başına gelir (US\$)	58.558	108.221
Kargo-ton-kilometre	18.432	21.979
Çalışan başına yolcu-kilometre	801.594	1.092.551
Doluluk Oranı	66.6	64.5
İç hatlar	59.1	62.6
Dış hatlar	71.0	65.0
Kazanç (US\$)	24.6	-188.7

Kaynak: Ramamurti a.g.e., s.216.

Sonuçlar değişkendir. Doluluk oranı iç hatlarda artmasına rağmen uluslararası uçuşlarda önemli derecede düşmüştür. Karlılık 1992'de hızlı bir düşüşe girmiştir. Yolcu-kilometrede çalışan verimliliği artmıştır. Çalışan başına yolcu-kilometre 1989 ve 1992 yılları arasında %30 artmıştır. Kargo-ton-kilometrede de artış kaydedilmiştir. Çalışan başına kargo-ton-kilometre 3 yıl zarfında %19 artmıştır.

Verimliliğin diğer bir ölçütü de havayolu hizmetinin fiyatlamasıdır. Uluslararası hatlarda, bu fiyatlama genellikle American, Varig, United ve Buenos Aires'e uçan diğer uluslararası taşıyıcılarla olan rekabete dayanılarak yapılmaktadır. Havayolu hizmetinden yararlanan tüketiciler açıkça bu rekabet koşullarıyla Aerolineas'ın satılmasından bile önce karşı karşıya kalmışlardır. Yani bu, özelleştirmeden çok da fazla etkilenmeyen bir durumdur. Fakat iç hatlarda Aerolineas'ın bir alt şubesi durumunda olan Austral'ın faaliyetleri daha rekabetçi fiyatlamalara maruz kalma olasılığından kurtulmuştur. Bu durum, ek bir iç hat taşıyıcısının iç hatlarda tarifeli hizmet sunmasına izin verilmesiyle veya Aerolineas'ın özelleştirilmesinden beri tartışıldığı gibi Austral'ın başka bir yatırımcıya satılmasıyla değişebilir. Özetle, Aerolineas'ın özelleştirilmesi 1993'ün sonlarına kadar iç ve dış hat bilet fiyatlarında önemli bir etki yapmamıştır.

Arjantin hükümeti, Aeorlineas'ın özelleştirilmesinin ekonomik açıdan verimsiz olması nedeniyle, politik açıdan saygınlığını yitirmesine rağmen, ekonomik açıdan bu satıştan muhtemelen bir çıkar sağlamıştır. Özelleştirmeden önce havayolu, hükümete tahmini yıllık 40 milyon US\$'lık bir sübvansiyona mal olmuş ve bu zamandan sonra şirket kendi kendisine çalışmak zorunda kalmıştır. Ayrıca bu satış kendi kendine, 1990-91'de nakit olarak yaklaşık 260 milyon US\$'lık ve dış borç olarak (yaklaşık ortalama 450 milyon US\$'lık bir pazar değeri ile) 1.600 milyon US\$'lık cari kazanç getirmiştir. Üstelik bu figürler ramp hizmetinin satışlarını ve duty-free satışlarını içermemektedir.

Tabi ki, burada buna 1993 ortalarında hükümetin Aerolineas'ta kalan %43 hissesi katılmalıdır. Aerolineas her ay milyonlarca \$ kaybederken, bu pay hükümete 1991 ve 1992'de büyük bir nakit akımına mal olmuştur. Böylece hükümet kalan payı satamazken (veya Aerolineas kar etmeye başlayıncaya kadar) devlet yardımı gene de ödenmiş olacaktır. Iberia'nın sonuçları 1993 sonuna kadar ekseriyetle olumsuz olmuştur. Gelecek için yapılan tahminler 1994'ten sonra kar için bazı ümitler olduğunu göstermektedir. Yakın gelecek pek parlak değildir, orta vadeli gelecekte ise beklenen kazancın elde edilmesi imkan dahilinde değildir. Iberia ile birlikte VIASA, LADECO ve Aerolineas'ı da kapsayan bir Latin Amerikan sisteminin işletilmesinden beklenen verimlilik henüz idrak edilememiştir ki bazı önemli potansiyel maliyet tasarrufları muhtemelen atıl olarak kalmıştır. Böylece finansal zeminde Aerolineas'ın satılması Iberia için büyük bir kayıp gibi görünmektedir.

10. ÖZELLEŞTİRMENİN HAVAYOLU ŞİRKETLERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ

Özelleştirmenin havayolu işletmelerinin performansına etkisini belirlemek için yapılmış bir çalışma²⁰⁰ aşağıda özetlenmiştir:

²⁰⁰ Mahdy I. Al-Jazzaf "Impact of Privatization On Airlines Performance: An Empirical Analysis", **Journal of Air Transport Management**, (Mayıs 1999), s.45-52.

10.1. Giriş

Havayolu endüstrisi kısa zaman aralığında hızlı teknolojik ve biçimsel değişikliklere maruz kalmıştır. Kapasitenin artmasının, yakıt verimi sağlanmasının, düşük ses ve düşük emisyonda uçakların dizayn edilmesinin havayolu faaliyetlerine, yönetimine ve hizmet kalitesine büyük etkileri olmuştur. Diğer bir açıdan ise yeniden yapılanma, ticarileştirme, özelleştirme ve havayolu ittifakları endüstriyi yeniden şekillendirmiş ve havayolu endüstrisinin satıcı pazardan alıcı pazarına dönüşmesine neden olmuştur.

Bütün bu yapı değişikliklerinin içinde özelleştirme birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde geniş bir şekilde benimsenmiş ve uygulanmıştır. Özelleştirmenin amaçları ülkeden ülkeye değişiklik göstermesine rağmen, hemen hemen bütün özelleştirme süreçleri verimliliği artırmayı, hizmet kalitesini geliştirmeyi ve devlet etkisinin azaltılmasını hedeflemiştir. Bu araştırmada bir takım sorulara cevap aranmıştır: Havayolu özelleştirmesi gerçekten bu amaçları gerçekleştirebilmiş midir? Eğer gerçekleştirildiyse, bu amaçlara hangi boyutta ulaşabilmiştir? Başarı yada başarısızlığın arkasındaki temel faktörler nelerdir? Kendi ulusal taşıma şirketlerini özelleştirmek isteyen ülkeler bunlardan nasıl bir ders çıkarabilir?

Devlet mülkiyeti karşıtı olup, özel mülkiyetten yana olanların teorik iddiaları şöyle sıralanabilir:

- Mülk hakları teorisi: Eğer mülkiyet düşük kontrol maliyetleri olan bireylerin ellerinde toplanmaz ise üretim verimliliğini artıran yönetim teşvikleri tehlikeye girecektir.
- Kamu mülkiyeti, basit bir kar maksimizasyonundan ziyade geleneksel olarak farklı bir amaç belirleme eğilimde olacaktır. (istihdam, diğer kamu teşebbüsleri ile rekabeti engelleme gibi).
- Kamu mülkiyeti verimliliğin artırılması için verilen teşviği kısıtlayan sübvansiyonları kullanmaktadır.

Kendi ulusal taşıyıcılarını özelleştirmek isteyen ülkeler için önemli olduğu halde özelleştirmenin havayolu şirketlerinin performansına etkileri tam olarak incelenmemektedir.

Dünya Bankası tarafından yaptırılan ve içlerinde British Airways, Malaysian Airways System, Aeromexico ve Mexicana de Aviacion'unda olduğu araştırmada dört ülkede 12 özelleştirmenin faaliyetlerinin refah artırıcı sonuçlarının olduğu gözlenmiştir. Araştırmada özelleştirmenin hükümetler, alıcılar, müşteriler ve çalışanlar açısından net kazanç ve kayıpları incelenmiştir.

Diğer bir çalışmada ise²⁰¹ içinde altı havayolu şirketinin bulunduğu özelleştirilen 61 kamu teşebbüsünün işletim ve mali performansları incelenmiştir. Çalışma özelleştirmenin performans üzerindeki bütün pozitif etkilerini göstermesine rağmen, sonuçlar bütün 61 şirket için toplu olarak yayınlanmıştır. Örnek içindeki havayolu şirketlerinin sayısı az olduğu için bu sonuçların havayolu endüstrisi için genelleştirilmesi uygun değildir.

Bu çalışmanın ise amacı özelleştirilen 10 uluslararası havayolu şirketinin gerçek verilerine dayanarak, özelleştirmenin havayolu şirketlerinin finansal ve faaliyet performansları üzerindeki kısa vadeli etkilerini incelemektir. Bir sonraki bölüm bu çalışmada kullanılan metodoloji ve verileri sunmaktadır. Takip eden diğer bölümde test sonuçları sunulmuş ve değerlendirilmiştir. Son bölümde ise bulunan sonuçlar özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

10.2. Metodoloji ve Veriler

Özelleştirmenin firmanın performansı üzerindeki etkilerinin detaylı ve kesin bir şekilde sonuçlandırılması önemli bir iştir, çünkü bu olay özelleştirme sonrası şirket

²⁰¹ Bu çalışmada benimsenen metodoloji şirket performansının iki ayrı senaryoya göre hesaplanmasıdır. Birinci senaryo, gerçek senaryo olarak adlandırılmaktadır ve teşebbüsün özelleştirme öncesi ve sonrası gerçek performansının izlenmesidir. İkinci senaryo ise, gerçek karşıtı olarak adlandırılmaktadır ve şirketin özelleştirilmediği düşünüldüğünde performansının hesaplanmasıdır. Sonra iki durum arasındaki performans farklılıkları hesaplanır ve özelleştirme sürecinde ekonomiyi etkileyen önemli oluşumlar üzerine dağıtılır. (bunlar devlet, işçiler, tüketiciler, hisse sahipleri, rakipler ve hammadde sağlayıcılarıdır.)

performansının hayali bir durumla karşılaştırılmasıdır, yani özelleştirme gerçekleşmediği takdirde şirket performansının ne olacağı ile karşılaştırılmasıdır. Bu ikilemi çözümlenin tek yolu şirket özelleştirilmeden önce, özelleştirilmesi durumundaki performansının (yani; performansı etkileyecek bütün değişkenlerin dahil edilmesi) tahmini olan gerçek karşıtı durumla özelleştirme sonrası gerçek durumun karşılaştırılmasıdır. İki durumdaki değişim özelleştirmenin performans üzerindeki sağladığı değişimleri vermektedir. Bunun yapılabilmesi için, performans ve anahtar değişken veriler arasındaki bağıntıyı yakalayan bir model geliştirilmeli ve onaylanmalıdır. Bu model için ise elde edilmesi zor olan yada bulunmayan çok büyük sayıda veri gereklidir.

Alternatif olarak, daha fazla sayıda özelleşmiş şirketi hesaba katan ve özelleşme öncesi ve sonrası durumlara uygun bir istatistiksel test uygulayan daha iyi bir yaklaşım benimsenebilir. Bu çalışmada benimsenen metodoloji de bu yaklaşımdır. Özelleştirilen havayolu şirketlerinin içinden on tanesi seçilmiştir. Bu havayolu şirketleri ve özelleştirilme tarihleri Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Seçilen Havayolu Şirketleri ve Özelleşme Tarihleri

Havayolu Şirketi	Özelleşme Tarihi	Havayolu Şirketi	Özelleşme Tarihi
Air Canada	Ekim 1988	Lufthansa	Eylül 1989
Austrian Airlines	Ocak 1987	Malaysian Airlines	Ekim 1985
British Airways	Şubat 1987	New Zealand Airlines	Ekim 1989
Japan Air	Şubat 1987	Singapore Airlines	Kasım 1985
KLM	Nisan 1986	Thai Airlines	Mart 1992

Kaynak: Al-Jazzaf, a.g.e., s.47

Kolay referans alınması için özelleştirme yılı 0 olarak adlandırılmıştır, özelleştirmeyi takip eden 3 yıl 1., 2. ve 3. yıl olarak, özelleştirmeden önceki üç yıl ise -1., -2. ve -3. yıl olarak adlandırılmıştır. Ve aşağıdaki değişkenler 10 havayolu şirketinin her biri için -3 , -2 , -1 , 0 , +1 , +2 , +3 yılları için birincil veriler olarak belirtilmiştir. Bu değişkenler şunlardır:

- Satışlar
- Net kar
- Toplam varlıklar
- Çalışan sayısı
- Sermaye giderleri
- Hisse başına düşen kar

Karlılık, verimlilik, sermaye yatırımları ve ödemeler yerine kullanılan sekiz performans oranı yukarıdaki altı değişken kullanılarak hesaplanmaktadır. (Tablo 15)

Tablo 15. Karlılık, Verimlilik, Sermaye Yatırımları ve Ödemeler Yerine Kullanılan Oranlar

Parametre	Oran
Karlılık	Satışların dönüşü = $\text{Net gelir} / \text{Satışlar} \times 100$ Varlığın dönüşü = $\text{Net gelir} / \text{Varlıklar} \times 100$
Verimlilik	Satış verimi = $\text{Satışlar} / \text{Çalışan sayısı} \times 100$ Gelir verimi = $\text{Net gelir} / \text{Çalışan sayısı} \times 100$
Sermaye	Satışlara ait sermaye giderleri = $\text{Sermaye yatırımları} / \text{Satışlar} \times 100$ Varlıklara ait sermaye giderleri = $\text{Sermaye yatırımları} / \text{Varlıklar} \times 100$
Ödemeler	Satışa düşen kar payı = $\text{Kar payı} / \text{Satışlar} \times 100$ Kar payı ödemeleri = $\text{Kar payı} / \text{Net gelir} \times 100$

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.47.

Wilcoxon signed rank testi (WSRT) olarak bilinen parametrik olmayan istatistiksel test, özelleştirmenin, altı birincil değişkenin büyüme oranlarına ve Tablo 18’de belirtilen performans oranlarına önemli istatistiksel etkileri olup olmadığını test etmek için kullanılır.

Buradaki durum için uygun olan WSRT²⁰², özelleştirme öncesi ve sonrası performans incelemelerinin aynı olasılık dağılım fonksiyonuna sahip olan popülasyonlardan gelen sıfır hipotezini test eder. WSRT yardımıyla p -değerleri elde edilir, bu da sıfır hipotezi reddedilerek elde edilen (yani; özelleştirmenin hiçbir etkisi olmadığı sonucunun çıkarılması) hata yapma olasılığına eşittir.

WSRT uygulanmadan önce, 0 yılında (özelleştirme yılı) her değişkenin 100 değerini almasını sağlamak için veri kümesi normalize edilmiştir. Bu kur farklılıklarını hesaplamak için kullanılacak ve her bir havayolu şirketinin büyüklüğüne bakılmaksızın eşit ağırlık verecektir.

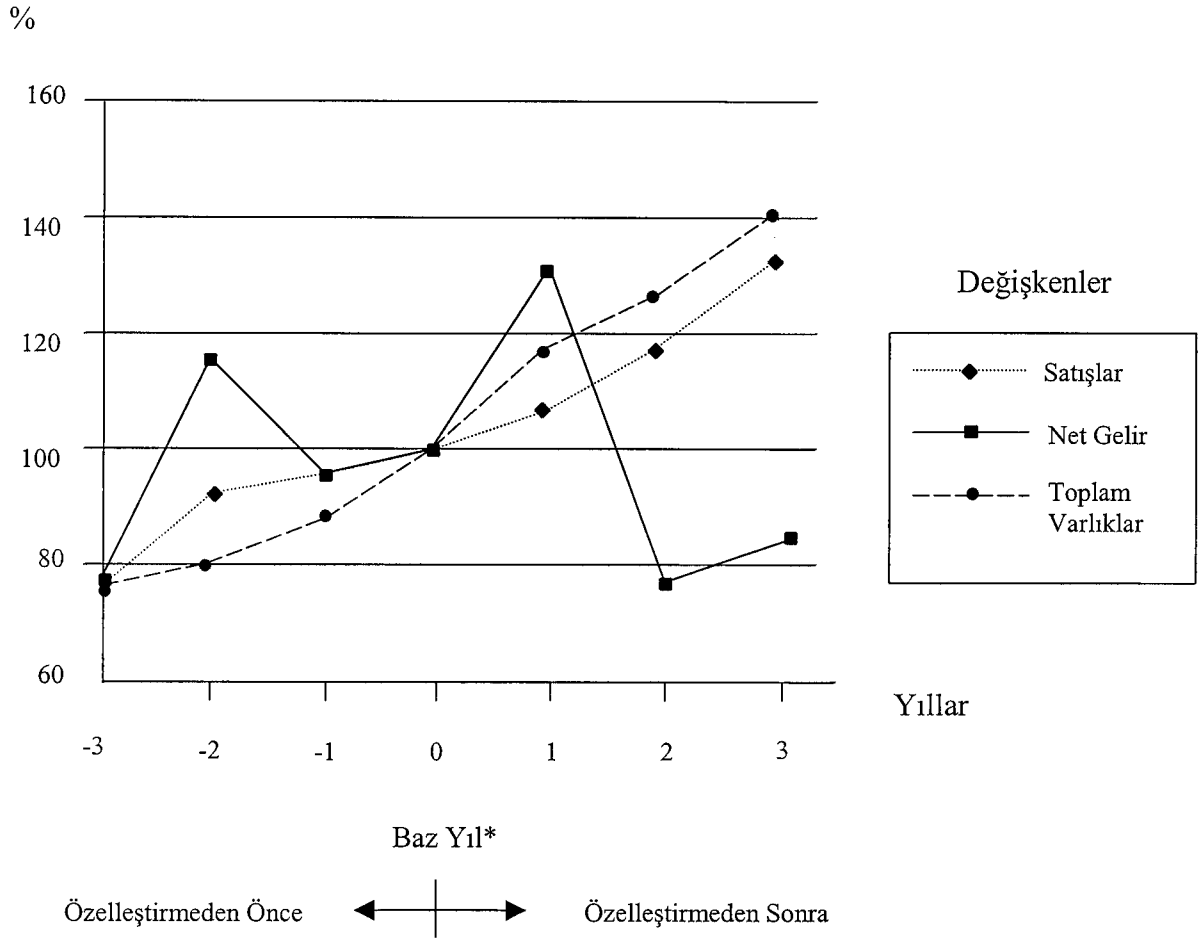
10.3. Sonuç

Altı ana değişkene ve sekiz performans oranına uygulanmış olan WSRT sonuçları aşağıda sunulmuş ve tartışılmıştır.

10.3.1. Birincil Değişkenlerin Test Sonuçları

Şekil 5 ve 6'da özelleştirme öncesi ve sonrası için temel değişkenlerin ortalama değerleri verilmiştir. Tablo 16 ve 17'de ise bu değişkenler için WSRT sonuçları ve değişkenlerin büyüme oranları verilmiştir. Özelleştirmenin bu değerlere etkileri ise aşağıda tartışılmıştır.

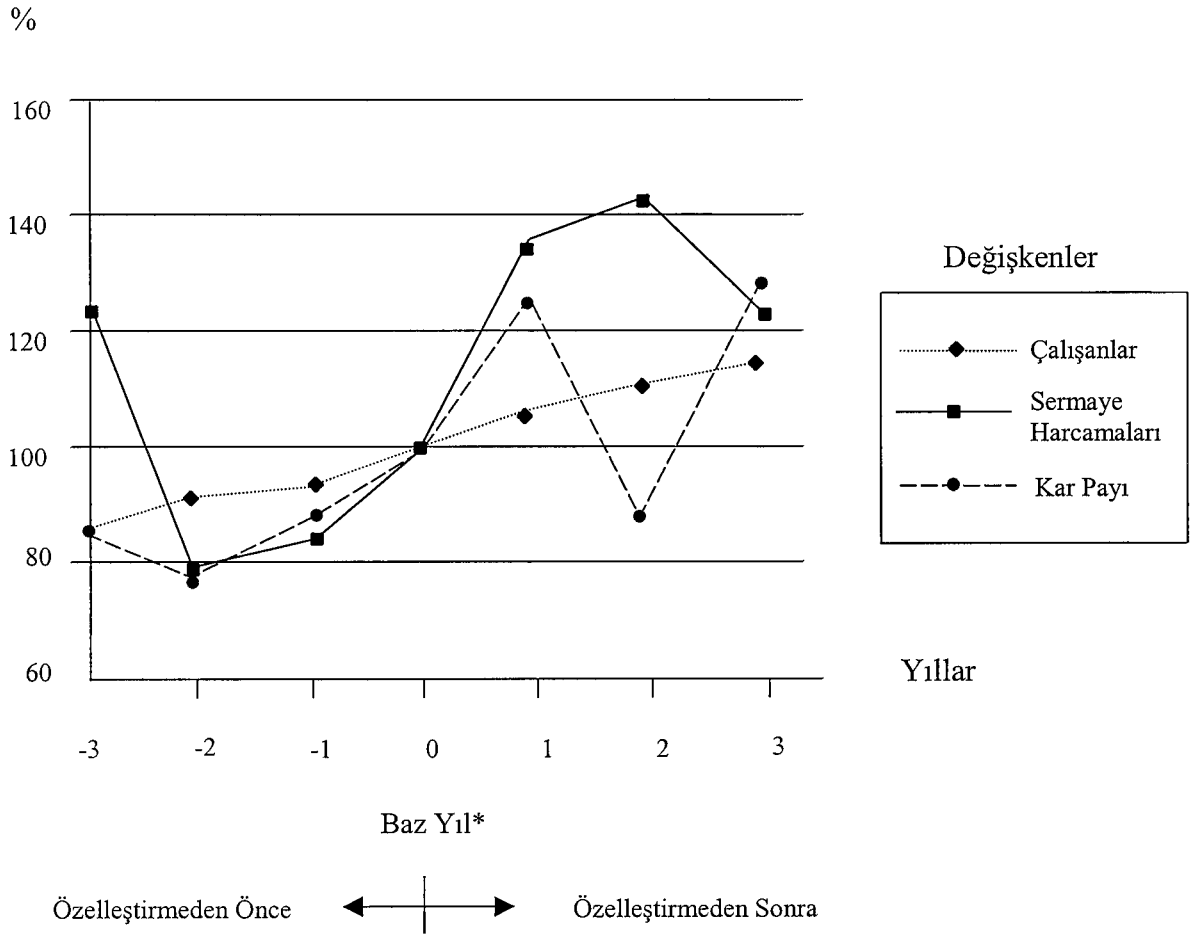
²⁰² WSRT iki nedenden dolayı kullanılmıştır. Birincisi, parametrik olmayan bir test olmasıdır (yani; incelenen özelleştirme öncesi ve sonrası performans göstergelerinin arasındaki farkın olasılık dağılım fonksiyonunun şekli hakkında herhangi bir varsayım yapılması gerekmemektedir). İkincisi, burada olduğu gibi küçük sayılı örnekler için uygun olmasıdır.



Şekil 5. Örnek Havayolu İşletmelerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Satış, Net Gelir ve Toplam Varlıklarının Yıllık Ortalamalarının Baz Yılına Göre Oranları

* Baz yıl olarak şirketin özelleştirildiği yıl alınmıştır.

Kaynak: Al-Jazzaf, a.g.e., s.47.



Şekil 6. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Çalışan Sayısı, Sermaye Harcamaları ve Kar Payı Yıllık Ortalamalarının Baz Yılına Göre Oranları

* Baz yıl olarak şirketin özelleştirildiği yıl alınmıştır.

Kaynak: Al-Jazzaf, a.g.e., s.48.

Tablo 16. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirme Öncesi ve Sonrasındaki Değişkenlerinin Ortalamaları ve Medyan Değerleri, Bu Değerlerdeki Değişimler ve Değişkenlerin Medyanındaki Farklılıklar İçin WSRT İstatistik Değerleri (P-Değerleri)

Değişken	Önceki Ortalama (Medyan)	Sonraki Ortalama (Medyan)	Ortalama Değişimi (Sonra –Önce) (Medyan)	Medyandaki Değişim İçin <i>p</i> -değerleri	Beklendiği Gibi Değişim Gösteren Taşıyıcı Firmaların Yüzdesi
Satışlar	84.84 (87.24)	127.01 (128.41)	42.17 (42.17)	0.003	100%
Net Gelir	85.25 (90.72)	118.38 (107.24)	33.13 (16.49)	0.761	55%
Toplam Varlıklar	75.42 (74.25)	136.37 (133.23)	60.95 (58.98)	0.005	100%
İstihdam	92.05 (93.29)	110.99 (108.11)	18.94 (14.82)	0.003	100%
Sermaye Harcamaları	90.96 (69.32)	140.63 (118.25)	49.67 (48.93)	0.029	89%
Kar payı	81.44 (75.78)	129.40 (117.52)	47.96 (41.74)	0.136	57%

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.48.

Tablo 17. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirme Öncesi ve Sonrasındaki Değişkenlerinin Ortalama Yıllık Büyüme Oranları ve Bu Oranlardaki Farklılıklar İçin WSRT İstatistik Değerleri (P-Değerleri)

Değişken	Özelleştirme Öncesi Yıllık Büyüme Oranı	Özelleştirme Sonrası Yıllık Büyüme Oranı	Ortalama Değişim (Sonra-Önce)	Ortalamada ki Değişim İçin <i>p</i> -Değerleri	Beklendiği Gibi Değişim Gösteren Taşıyıcı Firmaların Yüzdesi
Satışlar	7.48	11.06	3.58	0.026	70%
Net Gelir	7.42	-5.72	-13.14	0.846	55%
Toplam Varlıklar	8.36	13.45	5.09	0.205	75%
İstihdam	3.93	4.63	0.07	0.305	63%
Sermaye Harcamal.	-8.09	7.95	16.04	0.203	83%
Kar Payı	4.19	10.46	6.27	0.277	67%

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.48.

10.3.1.1. Satışlar

Özelleştirme sonrası örneğimizdeki bütün havayolu şirketlerinin satışları belirgin bir şekilde yükselme göstermiştir. Örneğimizdeki özelleştirme öncesi ortalama (medyan) 84.84 (87.24) olan değeri özelleştirme sonrası 127.01 (128.41)'e yükselmiştir. Ayrıca, satışlardaki yıllık büyüme de %7.48'den % 11.06'ya yükselmiştir. *P*-değerlerinin sırasıyla 0.003 ve 0.026 çıkması ortalama satışlar ve büyüme oranları için istatistiksel olarak önemli bir yükseliştir. Böylece, havayolu şirketlerinin özelleştirme sonrası satışlarının artacağı söylenebilir.

10.3.1.2. Net Gelir

Havayolu şirketlerinin net gelirlerinin özelleştirme öncesi ortalama (medyan) 85.25 (90.75) olan değerinin özelleştirme sonrası 118.38 (107.24) değerine yükselceği düşünülmektedir. Yinede örneğimizdeki on havayolu şirketinden beşinin ortalama net gelirinde yükseliş olmuştur fakat bu yükseliş istatistiksel olarak önemli bir yükseliş değildir. Bunun nedeni ise, yeni özelleşen firmalarda duran varlıkları büyütme yada geliştirmek için yapılan sermaye harcamaları artmakta olması ve finansal ve idari olarak yeniden yapılanmaya gitmenin kısa vadede net gelire negatif olarak yansımalarıdır.

10.3.1.3. Toplam Varlık

Örneğimizdeki havayolu şirketlerinin özelleştirme öncesi ortalama (medyan) 75.45 (74.25) olan toplam varlık değeri özelleştirme sonrası 136.37 (133.23)'e yükselmiştir, toplam varlığın medyanındaki yükseliş istatistiksel olarak önemli bir yükseliştir ($p = 0.05$), ve bu yükseliş örnekteki tüm havayolu şirketlerinde gözlenmiştir. Ayrıca, toplam varlıktaki ortalama yıllık büyüme de özelleştirme sonrası 8.36'dan 13.45'e yükselmiştir. Bu sonuçlar, yeni özelleştirilen şirketin önceden devlet tarafından yönetildiği için varlıklarının zayıfladığını ve bu nedenle yeni varlıklar edinmek için harcamalar yapıldığı görüşünü desteklemektedir.

10.3.1.4. İstihdam

Örnek olarak alınan havayolu şirketlerindeki özelleştirme öncesi ortalama (medyan) 92.05 (93.29) olan çalışan sayısı özelleştirme sonrası bir parça yükselerek 110.99 (108.11) değerine ulaşmıştır, medyadaki yükseliş istatistiksel olarak önemli bir yükseliştir ($p=0.003$) ve bütün havayolu şirketlerinde ortalama çalışan sayısı beklenildiği gibi yükselmiştir. Bu sonuç sezgisel olarak ters bir durumdur, çünkü yeni özelleştirilen firmada yönetimin verimliliği ve kazancı artırmak için iş gücünde azaltıma gitmesi genel olarak beklenen bir olaydır. Bunun nedeni, daha iyi pazarlama ve yönetimden dolayı satışlardaki artışın, gelişim ve modernizasyondan dolayı toplam varlıklardaki artışın ek istihdama gereksinim duymasıdır.

10.3.1.5. Sermaye Harcamaları

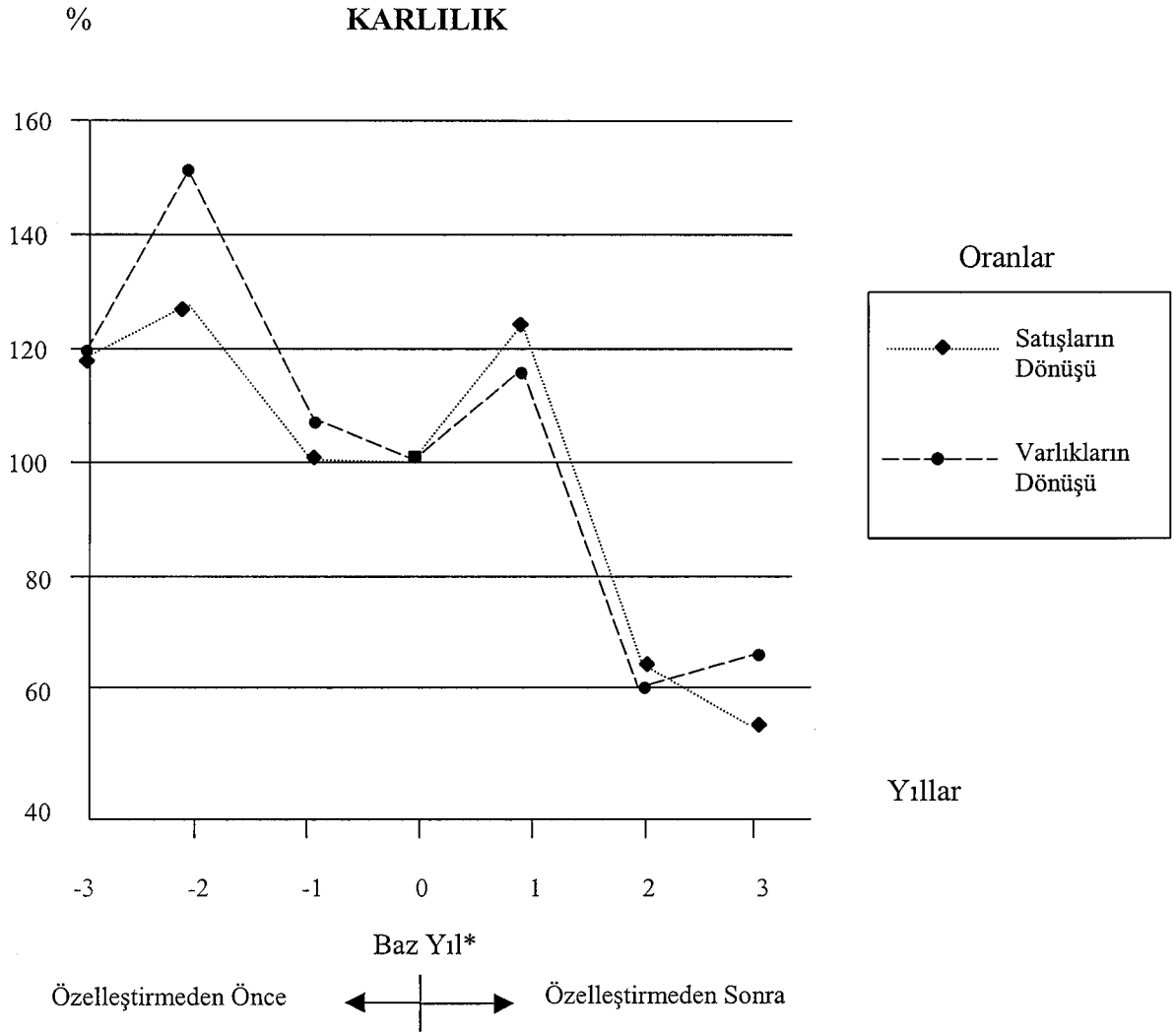
Örnek olarak alınan havayolu şirketlerindeki özelleştirme öncesi ortalama (medyan) 90.96 (69.32) olan sermaye harcamaları özelleştirme sonrası 140.63 (118.25)'e yükselmiştir, medyadaki bu yükseliş istatistiksel olarak önemli bir yükseliştir ($p = 0.029$), ve ortalama sermaye harcamalarındaki sözkonusu havayolu şirketlerinin biri hariç hepsinde görülmüştür. Bu sonuç yeni özelleştirilen şirket yönetiminin, şirket varlıklarının ve kurumlarının modernizasyonu ve gelişimi için yeni sermaye aktarımına gittiklerini göstermektedir.

10.3.1.6. Kar Payı

Örnek olarak alınan havayolu şirketlerindeki özelleştirme öncesi ortalama (medyan) 81.44 (75.78) olan kar payı özelleştirme sonrası 129.40 (117.52)'e yükselmiştir, kar payındaki medyan olarak yükseliş istatistiksel olarak çok önemli bir yükseliş değildir ($p=0.136$), ve kar payı dağıtımında havayolu şirketlerinin sadece yarısında özelleştirme öncesine göre bir gelişme görülmüştür. Bu araştırmalar özelleştirme öncesi yapılan araştırmalara uygundur, çünkü özelleştirme sonrası kısa vadede net gelir düşmektedir. Diğer taraftan ise, özelleştirme öncesi 4.19 olan kar payının yıllık büyüme oranı özelleştirme sonrası 10.46'ya yükselmiştir.

10.3.2. Performans Oranları Test Sonuçları

Özelleştirme öncesi ve sonrasındaki performans oranlarının ortalama değerleri Şekil 7-8-9 ve 10'da gösterilmiştir. Tablo 18'de ise bu oranlar için WSRT sonuçları verilmiştir. Özelleştirmenin her bir değişken üzerindeki etkisi ise aşağıda tartışılmıştır.

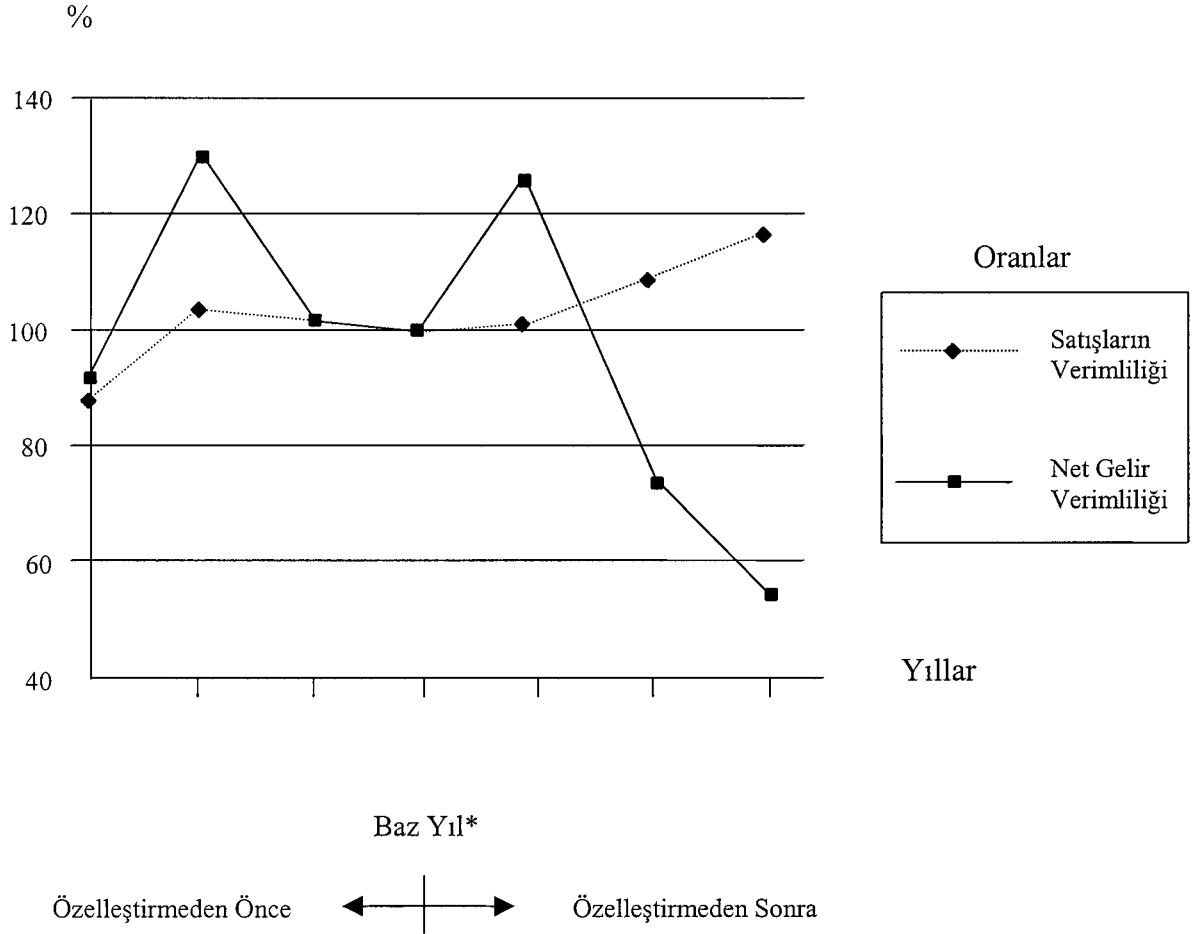


Şekil 7. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Satışlarının Dönüşü ve Toplam Varlıklarının Dönüşünün Yıllık Ortalamaları

* Baz yıl olarak şirketin özelleştirildiği yıl alınmıştır.

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.49.

VERİMLİLİK

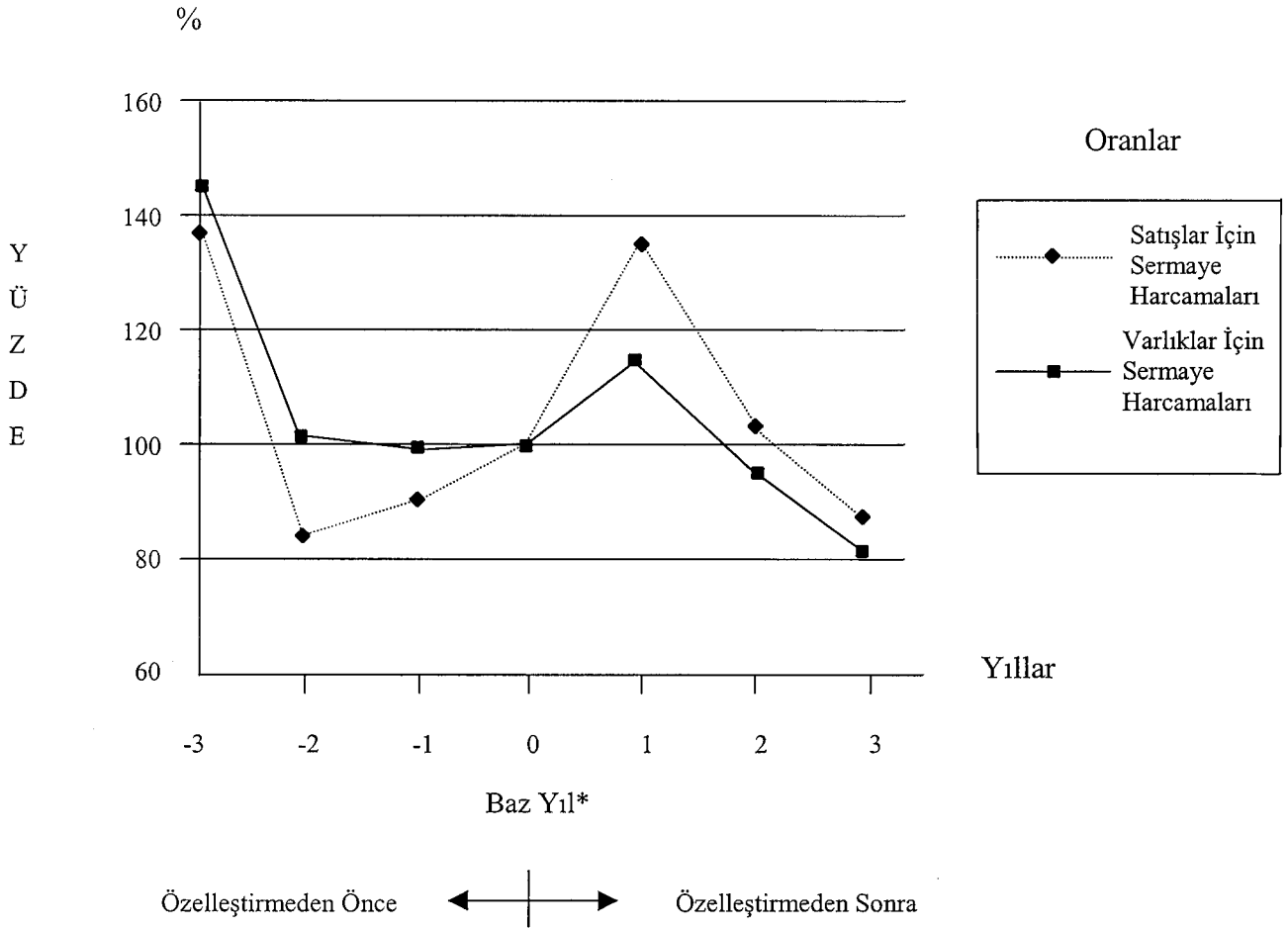


Şekil 8. Örnek Havayolu Şirketlerindeki Çalışan Başına Düşen Satışın (Satış Verimliliği) ve Net Gelirin (Net Gelir Verimliliği) Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Yıllık Ortalamaları

* Baz yıl olarak şirketin özelleştirildiği yıl alınmıştır.

Kaynak: Al-Jazzaf , a.g.e., s.49.

SERMAYE YATIRIMLARI

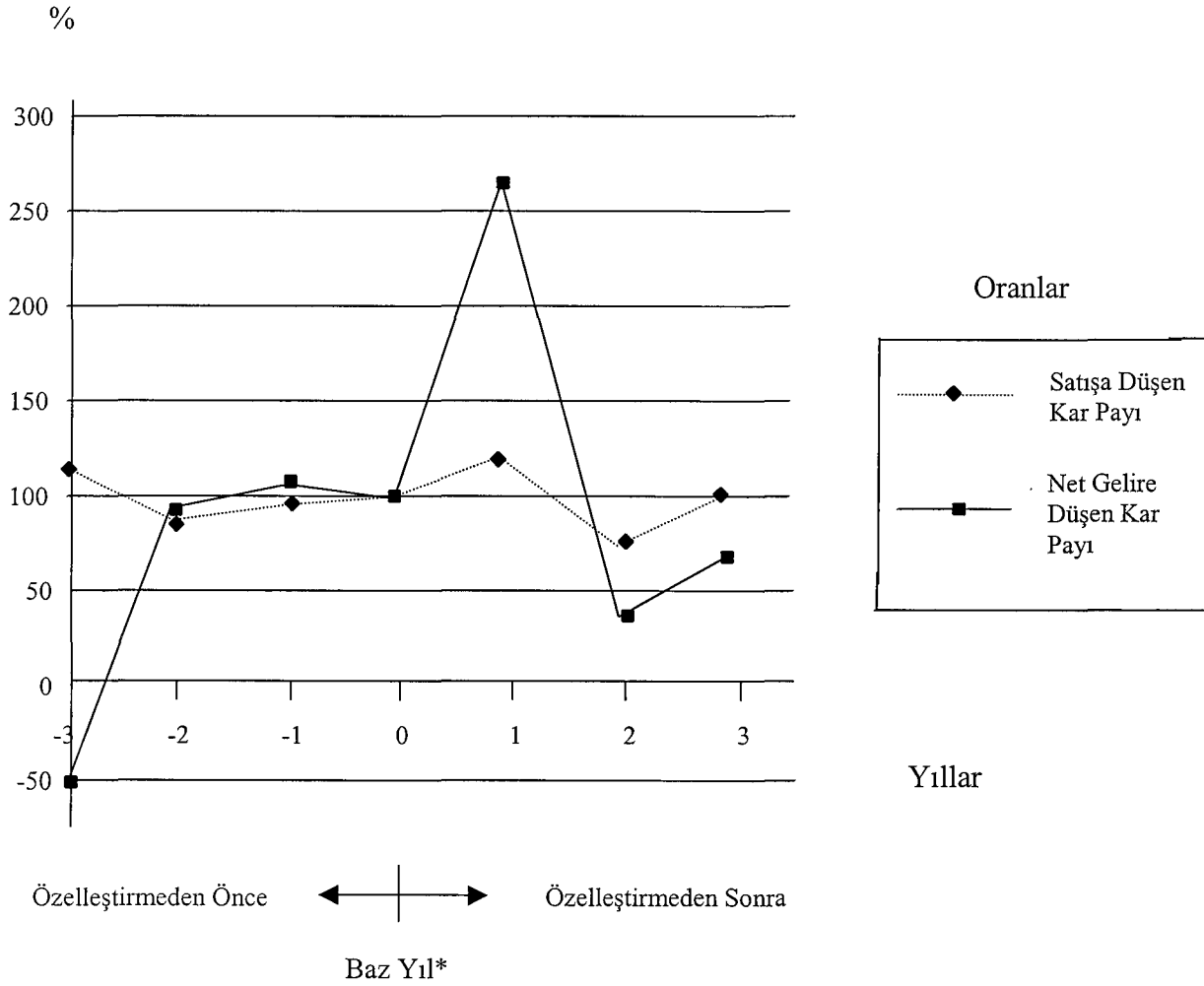


Şekil 9. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Satışlarındaki ve Toplam Varlıklarındaki Sermaye Harcamalarının Yıllık Ortalamaları

* Baz yıl olarak şirketin özelleştirildiği yıl alınmıştır.

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.50.

ÖDEMELER



Şekil 10. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirmeden Önceki ve Sonraki 3'er Yıl İçin Satışlarındaki ve Net Gelirdeki Kar Paylarının Yıllık Ortalamaları

* Baz yıl olarak şirketin özelleştirildiği yıl alınmıştır.

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.50.

Tablo 18. Örnek Havayolu Şirketlerinin Özelleştirme Öncesi ve Sonrasındaki Değişkenlerinin Ortalamaları ve Medyan Değerleri, Bu Ortalama ve Medyanlardaki Değişimler (Sonra-Önce), Değişkenlerin Medyanındaki Farklılıklar İçin WSRT İstatistik Değerleri (P-Değerleri) ve Umulduğu Gibi Değişim Gösteren Havayolu Şirketlerinin Oranı

Değişken	Önceki Ortalama (Medyan)	Sonraki Ortalama (Medyan)	Ortalama Değişimi (Sonra – Önce) (Medyan)	Medyandaki Değişim İçin p-değerleri*	Beklendiği Gibi Değişen Taşıyıcı Firmaların Yüzdesi
Kazanç					
Satışların Dönüşü	102.53 (97.28)	90.29 (87.25)	-12.24 (-10.03)	0.904	44%
Varlığın Dönüşü	119.03 (117.47)	99.62 (76.44)	-19.41 (-41.03)	0.883	38%
Verimlilik					
Satış Verimliliği	95.87 (96.53)	114.05 (112.99)	18.18 (16.46)	0.051	80%
Gelir Verimliliği	93.98 (97.46)	109.29 (92.57)	15.31 (-4.89)	0.797	67%
Sermaye Birikimleri					
Satışlar İçin Sermaye Harcamaları	97.03 (79.97)	116.48 (99.06)	19.45 (19.09)	0.172	56%
Varlıklar İçin Sermaye Harcamaları	109.36 (80.13)	101.61 (87.10)	-7.75 (6.97)	0.406	22%
Ödemeler					
Satışa Düşen Kar Payı	95.05 (91.14)	98.01 (94.55)	2.96 (3.41)	0.363	33%
Gelire Düşen Kar Payı	68.90 (92.39)	96.10 (58.45)	27.20 (-33.94)	0.583	44%

* P-değerleri, özelleştirme öncesi ve sonrasında oran medyanlarında gözlemlenen değişimlerin istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirtmektedir. Örnek olarak, satış verimliliğindeki 0.051'lik p-değeri özelleştirmenin satış verimliliğine pozitif bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.51.

10.3.2.1. Kazanç

Her iki kazanç oranında da, yani hem satışların dönüşünde ve hem de varlığın dönüşünde, özelleştirme sonrası bir azalma görülmüştür. Bu özelleştirme öncesine oranla satışların ve toplam varlığın net kazançtaki getirilerinin azalmasından ileri gelmektedir. Buna rağmen, örnek olarak alınan havayolu şirketlerinin yarısının kazancında özelleştirme öncesine göre gelişme görülmüştür. Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi, yeni özelleştirilmiş havayolu şirketleri özelleştirme sonrası kısa vadede filolarının gelişimi ve modernizasyonu için ve ayrıca idari ve finansal açıdan yeniden yapılanma için yüklü miktarda harcamalar yapmaktadırlar.

10.3.2.2. Verimlilik

Özelleştirme sonrası ortalama işçi sayısı artmasına rağmen, önceden de belirtildiği gibi, satışlardaki ve gelirdeki verimlilikte iyi gelişmeler görülmüştür, bu da göstermektedir ki özelleştirme öncesine göre net gelirdeki ortalama artış işçi sayısındaki ortalama artışı geçmiştir. Tam olarak belirtilmek istenirse, satış verimliliğindeki artış istatistiksel olarak önemlidir ($p = 0.051$) ve bu olay örnek olarak alınan şirketlerin hemen hemen hepsinde görülmüştür. Diğer bir taraftan gelir verimliliğindeki kazanç ise, istatistiksel olarak önemli değildir ($p = 0.797$). Böylece, özelleştirmenin verimliliğin artmasında pozitif bir etkisi olduğu söylenebilir.

10.3.2.3. Sermaye Harcamaları

Yukarıda da belirtildiği gibi özelleştirme sonrası satışlarda kayda değer bir artış olmasına rağmen, Satışlardaki sermaye harcamalarında belirgin bir yükseliş olmuştur, buda şunu belirtmektedir; özelleştirme sonrası şirket varlıklarının ve kurumlarının modernizasyonu ve gelişimi için harcamalar artmaktadır. Bununla birlikte, özelleştirme sonrası toplam varlık oranındaki ortalama (medyan) sermaye harcamalarında azalma (artma) olmasına rağmen, özelleştirmenin toplam varlık oranındaki sermaye harcamalarına etkisi olduğunu söylemeye yeterli değildir.

10.3.2.4. Ödemeler

Özelleştirme sonrası satışlardaki kar payında küçük bir artış gözlenmiştir. Ama bu yükseliş istatistiksel olarak önemli bir yükseliş değildir ve ayrıca sadece örnek olarak alınan havayolu şirketlerinin sadece bir kaçında gözlemlenmiştir. Böylece, özelleştirme sonrasındaki birkaç yılda kar payında yüksek kazanç elde etme şansı o kadar fazla değildir, ama satışlardaki ve verimlilikteki momentum yakalandığı takdirde orta ve uzun vadede kar payı ödemelerinde artış beklenmelidir.

10.4. Özet ve Yorum

Bu analizde özelleştirmenin havayolu performansı üzerindeki etkisi 10 ayrı ülkede incelenmiştir. Bu analize göre; spesifik olarak özelleştirmeden sonra satışların hızla arttığı; net gelir, toplam varlıklar, sermaye harcamaları ve kar payında ise ılımlı bir artış olduğu görülmüştür. Ayrıca verimlilik ve gelir de özelleştirmeden sonra gelişme göstermiştir. Buna rağmen sermaye yatırım harcamaları ile finansal ve idari açıdan girilen yeniden yapılanmanın maliyetlerindeki artışlardan dolayı özelleştirmeden sonra karlılıkta, az da olsa bir düşüş görülmüştür.

Bazı karar alıcıların korkularına tezat olarak bulgular, özelleştirmeden sonra çalışan sayısında bir artış olduğunu göstermiştir. Bulgular, devlet sahipliğindeki havayolu işletmelerinin bu sayılanlardan faydalanması için özelleştirilmesini destekler yöndedir ancak özelleştirilmesi düşünülen bir havayolunun belli durumları iyice gözden geçirilmelidir.

Yeni özelleştirilmiş on havayolu şirketindeki deneysel analizler özelleştirmenin şirket performansına pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Tablo 19'da özelleştirme sonrasındaki kısa dönemde performanstaki değişimin yönü ve büyüklüğü gösterilmektedir.

Bunların içindeki en ilginç gelişme özelleştirme sonrası çalışan sayısındaki artış ve kazançtaki sınırlı da olsa yükseliştir. Bununla birlikte, alınan örnek sayısı sınırlı olduğu için özelleştirilen havayolu şirketlerinin tümüne elde edilen sonuçları genelleştirirken dikkatli

olmak gereklidir. Ayrıca, özelleştirmenin havayolu şirketlerinin performansındaki uzun vadedeki etkileri incelenmemiştir ve birkaç yıl içinde yeterli zaman geçtiğinde ve ayrıca daha çok havayolu şirketi özelleştiğinde uzun vadeli etkileri de incelenebilecektir.

Tablo 19. Özelleştirmenin Havayolu Şirketlerinin Performansındaki Kısa Dönem Etkileri

Değişken	Kuvvetli Gerileme	Küçük Gerileme	Değişim Yok	Küçük Yükseliş	Kuvvetli Yükseliş
Satışlar					+++
Net gelir				+++	
Toplam Varlık				+++	
İstihdam				+++	
Sermaye Harcamaları				+++	
Kar Payı				+++	
Kazanç					
<i>Satışların Dönüşü</i>		+++			
<i>Varlığın Dönüşü</i>		+++			
Verimlilik					
<i>Satış Verimliliği</i>					+++
<i>Gelir Verimliliği</i>				+++	
Sermaye Harcamaları					
<i>Satışlar için Sermaye Harcamaları</i>				+++	
<i>Varlıklar için Sermaye Harcamaları</i>	+++				
Kar Payı					
<i>Satışa Düşen Kar Payı</i>					+++
<i>Gelire Düşen Kar Payı</i>					+++

Kaynak: Al-Jazzaf a.g.e., s.51.

11. TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖZELLEŞTİRME

Türkiye’de diğer bazı alanlarda olduğu gibi, havacılık sektöründe de devletin hem düzenleyici ve denetleyici hem de işletmeci olarak rol alması, sektörün gelişmesini ve uygun rekabet ortamını özel teşebbüs aleyhine etkileyecek önemli sorunların doğmasına neden olmaktadır. Son yıllarda sözkonusu olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik olarak, özel teşebbüsün iç hatlarda faaliyette bulunmasına ve havaalanlarında altyapı tesislerini kurmasına izin verilmesi gibi bazı çalışmalar yapılıyor olsa da yapılan düzenlemelerin yeterli olmadığı görülmektedir.²⁰³ Bu bağlamda özelleştirme uygulamaları, diğer bir alternatif çözüm yolu olarak kabul edilebilir.

1986 yılından itibaren “devletin asli görevlerine dönmesi ve ticari işletmecilikten çekilmesi” yaklaşımıyla birlikte, Türkiye’nin gündemine özelleştirme olgusu yerleşmiştir.

Özelleştirme olgusu 1990’lı yıllara gelindiğinde sivil havacılık sektörüne de sıçramış ve halen Türkiye’nin en büyük havayolu işletmesi olma özelliğini koruyan Türk Hava Yolları’nın 1990 yılında özelleştirme kapsamına alınması ve Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.’nin (HAVAŞ) de 1995 yılında özelleştirilmesiyle sektördeki devlet payının özel sektöre devredilmesi yolunda önemli adımlar atılmıştır.²⁰⁴

Havayolu ulaştırma sektörünü kapsar şekilde gelişmiş olan özelleştirme çalışmalarından aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

Sektörün önemli kuruluşlarından olan Uçak Servisi A.Ş.’nin (USAŞ) %70 hissesi 1989 yılında “blok satış” yöntemi ile özelleştirilmiş olmakla birlikte, kalan %30 hisse de Ekim 1993’te “halka arz” suretiyle özelleştirilmiştir.²⁰⁵

²⁰³ Ergün Kaya, a.g.e., s.35.

²⁰⁴ Aynı, s.27.

²⁰⁵ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, a.g.e., s.94.

USAŞ özel sektöre geçmesinin ardından 1999 yılı itibariyle hizmet verdiği müşteri sayısını %279 oranında artırmıştır. Son 10 yılda ortalama %11 büyüme hızına ulaşmış ve döviz gelirlerinde 9 kat artış sağlamıştır.²⁰⁶

Aynı zamanda Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.'nin (HAVAŞ) %60 hissesi 1995 yılında “blok satış” yöntemi ile özelleştirilmiş, kalan %40 hisse de 1998 yılında yine “blok satış” yöntemi ile özelleştirilmiştir. Böylece devlet hem havayolu ikram hizmetlerinden (catering) hem de yer hizmetlerinden (handling) tamamen çekilmiştir.

Havayolu ulaştırma sektöründe milli havayolu ve bayrak taşıyıcı konumunda bulunan Türk Hava Yolları A.O.'daki %98.2 oranındaki devlet hisseleri de 1990 yılından itibaren özelleştirme çalışmaları kapsamında yer almaktadır. 1990 yılında %1.8 oranındaki hissenin “halka arz” yöntemi ile gerçekleştirilen kısmi özelleştirmesini takiben, şirket hisselerinin özelleştirilmesine yönelik çalışmalara devam edilmiş olmakla birlikte, gerek şirketin içinde bulunduğu durum, gerek piyasa şartları nedeniyle 2000 yılına kadar özelleştirme çalışmaları istenilen ve planlanan şekilde gerçekleştirilememiştir.²⁰⁷

Havayolu ulaştırma sektörünün ikram-yer hizmetleri ve hava taşımacılığı haricinde, diğer en önemli ayağını da havaalanı işletmeciliği oluşturmaktadır.

11.1. Türkiye’de Havaalanı İşletmeciliği Alanındaki Özelleştirme Uygulamaları

Bugün dünyada yatırım maliyetlerinin büyüklüğü ve bunların kamu kaynaklarıyla finansmanındaki güçlükler pek çok ülkede havaalanlarının kısmi yada tamamen özelleştirilmesi konusunu gündeme getirmiştir.²⁰⁸

²⁰⁶ “Özelleşen Güçlendi”, *Sabah Gazetesi*, (19.07.1999), s.3.

²⁰⁷ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, *a.g.e.*, s.93-94.

²⁰⁸ Mustafa Oç, “Havaalanı Yönetimi ve Müşteri Tatmini”, *Kayseri Birinci Sivil Havacılık Sempozyumu*, (Kayseri: 13-16 Mayıs 1996), s.414.

Gerçekten de havaalanları büyük ölçekli sermaye yatırımlarını gerektirir. Bu nedenle dünya çapında bu yatırımlar genellikle devlet yada devlet katılımı ile gerçekleştirilmektedir.²⁰⁹

1980’li yıllarda yeniden düzenleme (deregulation) sonrasında havacılık sistemine gelen yeni anlayışla havayolu işletmeleri tam rekabete açılan yeni pazar yapısı içinde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Havaalanları da bu sistemin bir parçası olmaları dolayısıyla aynı rekabet çarkının içine girmişlerdir. Yeniden düzenleme hareketinin sonucunda küresel anlamda hızlı bir şekilde artan hava trafiği ve buna bağlı olarak da yolcu trafiğinin ve seçici talebin artması, dünya genelinde havaalanlarının yatırımlarını yeniden değerlendirmelerine yol açmıştır. Böylece havaalanını, havacılık ve havacılık dışı faaliyetleriyle bir bütün olarak göremeyen havaalanlarında yatırımlar eksik gerçekleştirilmiştir. Sonunda 1980’lerde İngiltere’de başlayan özelleştirme hareketi ve havaalanlarını özelleştirerek onları rasyonel, ekonomik açıdan verimli ve karlı yatırımlara dönüştürmeye çalışan Thatcher hükümeti, işlev açısından geleneksel havaalanı yönetim yapısına alternatif yeni bir ticari havaalanı yönetim ve işleyiş modelini sektöre kazandırmıştır. Bu yeni yönetim modeli bir havaalanında gelir yaratabilecek her faaliyetin azami seviyede gerçekleştirilmesi ve bu yapılırken de bir kamu altyapı yatırımı gibi değil de gerçek bir ticari işletme gibi düşünülmesi gerektiğini savunmaktadır.

İşte bu noktada Türkiye için aynı değerlendirmeler yapıldığında, Türkiye’nin bir geçiş döneminde olduğu ve geleneksel yapıyı muhafaza eder görüntüsüne rağmen 1998’de Antalya’da gerçekleştirilen Yap-İşlet-Devret ile bu yapıyı daha fazla muhafaza etmek istemediği izlenimi hakim olmaktadır. Her ne kadar Türkiye, havaalanlarını gerek fiziki ve teknik özellikler açısından gerekse ticari işletmecilik açısından batı standartlarına endekslemeye çalışıyor olsa da söz konusu strateji gerçekte tam anlamıyla uygulamaya konulmamıştır.²¹⁰

²⁰⁹ Korhan Oyman, “Havayolu Finansmanı”, (Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Ün. Sivil Havacılık Y.O. 1998), s.5.

²¹⁰ Oyman, a.g.e., (Doktora Tezi), s.156.

Antalya Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binası Yapımı işi, DHMİ tarafından Yap-İşlet-Devret modeli ile ihale edilmiş olup, yapımı tamamlanan yatırım 1.4.1998 tarihinde hizmete verilmiştir. Terminal binası görevli firma tarafından 9 yıl işletildikten sonra DHMİ'ye devredilecektir.

Atatürk Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binası, Katlı Otopark ve Müteimmimleri işi, DHMİ tarafından Yap-İşlet-Devret modeli ile ihale edilmiş olup, 30 aylık yatırım süresinden sonra en kısa işletme süresini veren (3 yıl, 8 ay, 20 gün) teklif eden Tepe-Akfen-Vie Ortak Girişimi tarafından tamamlanarak, 3 Ocak 2000'de hizmete açılmıştır. Milas-Bodrum Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası, Otopark ve Müteimmimleri işi, Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde ihale edilmesi süresiz olarak ertelenmiştir. Adnan Menderes Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binası, Katlı Otopark ve Müteimmimleri işi, Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde ihale edilmesi ise süresiz olarak ertelenmiştir.²¹¹

11.2. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.'nin (HAVAŞ) Özelleştirilmesi

17.03.1958 tarihinde havaalanları yer hizmetleri ile ikram hizmetleri yapmak üzere kurulan Uçak Servisi A.Ş. (USAŞ), HAVAŞ'ın da ilk kuruluşu olarak gösterilmektedir.²¹² 1987 yılına kadar USAŞ çatısı altında bulunan yer hizmeti faaliyeti, bu tarihte USAŞ'ın özelleştirilmesiyle birlikte, HAVAŞ adı altında yeniden örgütlenmiştir. Özelleştirme amacıyla Kamu Ortaklığı İdaresi'ne devredilen HAVAŞ, 1995 yılında Park Holding tarafından satın alınmıştır. 1997 yılında HAVAŞ ve Swissport şirketleri arasında imzalanan yönetim anlaşması ile 1998 yılında Swissport, HAVAŞ'ın %40'ını satın almıştır.

HAVAŞ, uluslararası trafiğe açık İstanbul; Ankara, İzmir, Antalya, Dalaman, Adana, Trabzon, Milas/Bodrum havalimanlarında, yerli ve yabancı havayolu taşıyıcılarına,

²¹¹ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, a.g.e., s.94-95.

²¹² Yıldırım Saldıraner, *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Y.O. Yayınları No:4, 1992), s.63.

temsil, gözetim ve yönetim, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, uçuş operasyon ve ulaşım hizmetlerini vermektedir.²¹³

HAVAŞ'ın özelleştirme süreci ve sonuçları kısaca şöyle özetlenebilir,²¹⁴

- HAVAŞ, Devlet Hava Meydanları İşletmesinin (DHMİ) bağlı ortaklığı statüsünde, hava meydanlarında yer hizmetleri, otobüs ve otopark işletmeciliği yapmak amacıyla 1987 yılında kurulmuştur.
- %51 hissesi DHMİ'nin, %49 hissesi de THY'ye ait olan HAVAŞ, 1993 yılında özelleştirme kapsamına alınmış ve şirket hisselerinin %60'lık bölümü 1995 yılı Nisan ayında, %40'lık bölümü de 1998 yılı Mart ayında blok satış yoluyla özelleştirilmiştir.
- HAVAŞ tarafından özelleştirme öncesi 1994 yılı sonu itibariyle, 137 olan hizmet verilen havayolu şirketi sayısı, 1997 yılı sonunda 188'e, 37.000 adet olan uçuş sayısı 41.000'e ve 4 milyon olan yolcu sayısı da 5 milyona yükselmiştir.
- Bu paralelde, şirketin yer hizmetleri gelirlerinde %34, otobüs gelirlerinde %137 ve otopark gelirlerinde de %264 oranında artış kaydedilmiştir.
- Alıcı firma tarafından HAVAŞ için 1997 yılı sonuna kadar toplam 37 milyon US\$ tutarında yatırım harcaması yapılmıştır.
- HAVAŞ'ın 1994 yılında 2315 olan personel sayısı, 1997 yılı sonu itibariyle %11 oranında azalarak 2053'e düşmüştür.
- Özelleştirme öncesi de karlı durumda bulunan HAVAŞ, 1996 yılını 808 milyar TL., 1997 yılını ise 1.115 milyar TL. karla kapatmıştır.

²¹³ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı., s.47.

²¹⁴ Baytan, a.g.e., s.452.

11.3. Türk Hava Yolları A.O.'nun Özelleştirilmesine İlişkin Çalışmalar

Türk Hava Yolları A.O.'nun (THY) özelleştirilmesi trendi hukuki statüdeki değişiklikler ve yeniden yapılanma programlarıyla eş zamanlı olarak ilerlemektedir. Havayolları Devlet İşletme İdaresi olarak kuruluşundan beş yıl sonra katma bütçeli bir kurum haline getirilen ve Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanan THY, aynı yıllarda Devlet Havayolları adını almıştır. Hava trafiğini düzenlemek, havaalanlarını işletmek gibi bazı kamu hizmetleri de kısa bir süre Devlet Hava Yolları'nın sorumluluğunda kalmıştır. Özel hukuk kurallarına tabi bir ortaklık haline gelmesi ise 1950'li yıllarda bu konuda yapılan çalışmaların bir meyvesi olmuştur.

1955'te, dönemin hükümetine her türlü hava taşımacılığı faaliyetini sürdürecektir, özel hukuk kurallarına tabi bir anonim ortaklık kurma yetkisinin verilmesinin ardından 1 Mart 1956'da, 60 milyon TL. sermaye ile Türk Hava Yolları A.O. kurulmuştur. Aynı yıl THY, IATA'ya 78'inci üye olarak kabul edilmiştir. Sermayesini 1984'te 60 milyar TL'ye yükselterek kamu iktisadi kuruluşu statüsü kazanan THY, 1990'da da 700 milyar sermaye ile Kamu Ortaklığı İdaresi'ne bağlanmıştır. Aynı yıl özelleştirme gündeme gelmiştir. Dört yıl içinde sermayesini 5.5 trilyona yükselten THY, 1994'te iktisadi devlet teşekkülü statüsüyle Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlanmıştır. İki yıl sonra kayıtlı sermayesi 50 trilyon TL'ye yükselen THY'nin statüsünün değişmesi için, sermayesindeki kamu payının yüzde 50'nin altına düşmesi beklenmektedir.²¹⁵

Bu çerçevede devam eden THY hisselerinin özelleştirme çalışmaları kapsamında, %20-30 hissenin yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda arz edilmek suretiyle özelleştirilmesi çabaları 1998 yılı sonundan itibaren ortaya çıkan, para ve sermaye piyasalarında yaşanan global kriz nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Ancak halen THY hisselerinin %30 hissesinin blok satış ve/veya halka arz yöntemi ile özelleştirilmesi çalışmalarına 1999 yılı sonu itibarı ile devam edilmektedir.²¹⁶

²¹⁵ <http://www.turkishairlines.com>, 2000

²¹⁶ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, a.g.e., s.93.

Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi Dördüncü Bölümde detaylı olarak incelenmiştir.

11.4. Türk Sivil Havacılık Sektöründeki Özelleştirme Uygulamalarında Yerli Hava Taşıyıcılarının Hak ve Menfaatlerinin Korunması İçin Yapılması Gerekenler

Türkiye'de istikrarlı bir özelleştirme stratejisinin varlığından, varsa dahi, doğru konulup konulmadığından endişe duyulmaktadır. Özelleştirmede sektör bazında stratejilerin geliştirilmesi zorunlu olup, özellikle kamu hizmeti veren sektörlerde özelleştirme sürecine paralel olarak Devlet düzenleyici olmalıdır.²¹⁷

- a) Türk hava taşıyıcıları, mecburi hizmet aldıkları monopol ve yeterli rekabete açık olmayan kuruluşların (Yakıt Kuruluşu-Petrol Ofisi, Terminal İşletmeleri ve Yer Hizmet Kuruluşları) serbest rekabeti korumak amacıyla, piyasadaki hakim konumlarından dolayı, bu sektörler tam liberal konuma getirilmediği sürece hava taşımacılığı yapmamaları veya hava taşımacılığı yapan kuruluşlara doğrudan veya dolaylı olarak ortak olmamaları,
- b) Havaalanlarında monopol olarak hizmet veren Petrol Ofisinin özelleşme mukavelesinde ve yap-işlet-devret modeli ile verilen terminal işletmeciliğinde havayollarının zor durumda bırakacak imtiyazların verilmemesi,
- c) Doğal monopol olan kuruluşların, hizmet ücret tarifelerinin, baştan saptanacak bir formül çerçevesinde devlet tarafından (Sivil Havacılık Otoritesi ve Havacılık Yüksek Kurulu tarafından) belirlenmesi,
- d) Yer hizmetlerinin yeterli rekabete kavuşturulması,

²¹⁷ "Türk Havacılığında Planlama, Alt Yapı, Yapım ve Kullanım Esasları Alt Komisyonu Raporu", **Birinci Yüksek Havacılık Şurası**, (İstanbul: 2-4 Kasım 1998), s.46-47.

- e) Türk turizm sektörünün temel taşının istikrarlı hava taşımacılığı olması itibarıyla, THY ve diğer stratejik kamu kuruluşlarının, özelleştirilmesinden önce, özel sektör havacılık işletmelerinin ve turizm sektörünün bundan nasıl etkilenebileceğinin makro ekonomik değerlendirilmesinin Havacılık Yüksek Kurulu tarafından yapılması,

THY'nin özelleştirilmesinden önce, bundan derinden etkilenecek olan, yılda 8 milyar US\$ döviz girdisi sağlayan Türk turizm sektörünün ana dayanağını havayolu taşımacılığı oluşturduğuna göre;

Ulaştırma Bakanlığı,

Turizm Bakanlığı,

Turizm Özel Sektör Konseyi (TÖSEK),

Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD)'den

görüş alınması ve mutabakat sağlanması, yerli veya yabancı monopol/düopol oluşmasını engellemeye ve milli menfaatleri korumaya yardımcı olacaktır.²¹⁸

²¹⁸ Birinci Yüksek Havacılık Şurası, a.g.e., s.46-47.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NIN ÖZELLEŞTİRİLMESİ

Ana faaliyet alanı yurtiçi ve yurt dışı her türlü hava taşımacılığı olan Türk Hava Yolları A.O. (THY) 20.05.1933 tarihinde kurulmuştur. 1999 yılı sonu itibariyle toplam personel sayısı 9.527'dir. Şirketin kayıtlı sermayesi 175.000.000.000.000 TL., çıkarılmış sermayesi²¹⁹ ise 50.000.000.000.000 TL.'dir. Şirket ulusal pazarda işlem görmektedir.²²⁰

1. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN TARİHÇESİ VE HUKUKİ STATÜSÜ

Bugün, dünyanın önde gelen havayollarıyla ortaklıklar kuran, Avrupa'nın en genç filosuna sahip olan ve en hızlı büyüyen havayolu şirketi ünvanlarına sahip olan THY, Mayıs 1933'te, Ankara'da kurulmuştur.²²¹ 20 Mayıs 1933 tarihinde, 2186 sayılı kanunla Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi",

²¹⁹ Sermaye Piyasası Kanunu kapsamına giren halka açık anonim şirketler için "kayıtlı sermaye sistemi" getirilmiştir. Kayıtlı sermaye, anonim şirketlerin ana sözleşmelerinde hüküm bulunmak kaydıyla, yönetim kurulu kararı ile Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK)sermayenin artırılmasına dair hükümlerine tabi olmaksızın hisse senedi çıkarabilecekleri azami miktarı gösteren Ticaret Siciline tescil edilmiş sermayeleridir. Bu sistem yönetim kuruluna bu sınıra kadar istediği zamanlarda, istediği miktarda hisse senedi çıkarma yetkisi vermekte, izlenen prosedürleri kısaltmakta ve işlemleri azaltmaktadır. Kayıtlı sermaye sistemine geçen şirketlerde, kayıtlı sermaye sistemine geçmeden önce şirketin esas sözleşmesinde yer alan ve ticaret siciline tescil edilmiş bulunan sermaye "çıkartılmış sermaye" olur. Bilançoda çıkarılmış sermaye gösterilir. Kayıtlı sermaye tavanı ayrıca dipnotlarda belirtilir. Yurdakul Çaldağ, **Şirketler ve Muhasebesi**, (Ankara: Gazi Büro Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 1999), s.213.

²²⁰ **Türk Hava Yolları 1999 Faaliyet Raporu**, (2000), s.7,24,30.

²²¹ <http://www.turkhavayollari.com/turkce/thyhakkında/index.shtml>

Türk Hava Yolları A.O.'nun kuruluşu olarak kabul edilmektedir.²²² 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı'na bağlanmış, 1938 yılında ise "Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü" adını alarak, 1939 tarihinden itibaren Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak görevini sürdürmüştür. 1955 yılında Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü'nün var olan olanakları ile Dünya Sivil Havayolları şirketleri arasında yolcu, 6623 Sayılı Kanun'la özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilen bir şirket yapısına kavuşturularak "Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı" adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.

09.11.1984 gün ve 20646 sayılı resmi gazetede yayınlanan 22.08.1990 tarih ve 90/822 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile THY 3291 sayılı kanun kapsamına alınarak özelleştirilecek KİK'ler arasına girmesine karar verilmiştir. Yüksek Planlama Kurulu'nun 30.10.1990 tarih ve 90/18 sayılı kararı ile THY'nin yeni statüsüne göre düzenlenen ana sözleşmesi kabul edilmiş ve 05.11.1990 tarihinde Ticaret Siciline tescil edilmiştir.²²³

233 sayılı KHK'de B-KAMU İKTİSADİ KURULUŞU (KİK) başlıklı bölümde yer alan Türk Hava Yolları, 27.11.1994 tarihinde 4046 sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle, bu bölümden çıkarılarak İktisadi Devlet Teşekkülü'ne dönüştürülmüş ve listenin A-İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLERİ (İDT) bölümüne eklenmiştir.²²⁴ THY, 27.11.1994 gün ve 22124 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 4046 sayılı kanun kapsamına alınıp adı geçen kanunun 35. maddesi uyarınca Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlı Kamu İktisadi Teşekkülü olmuştur.

2. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN DÜNYA VE BUGÜNÜ

Kuruluşunda filosunda, toplam koltuk kapasitesi 28 olan ve sadece Ankara-Eskişehir arasında çalışan beş küçük uçağı bulunan THY, bugün ise 36'sı iç hatlar olmak üzere toplam 111 noktaya uçmaktadır.

²²² Saldıraner, a.g.e., s.52.

²²³ THY 1999 Faaliyet.Raporu., a.g.e., s.8.

²²⁴ Baytan, a.g.e., s.96.

Kuruluşunun dördüncü yılında uçuş noktalarının sayısını dörde çıkararak, daha sonra filosunu Heron, DC-3 ve C-47 tipi uçaklarla genişleten THY, 1945'e gelindiğinde Ortadoğu'nun en büyük havayolu işletmesi haline gelmiştir. İki yıl sonra düzenlenen ilk İstanbul-Atina seferi aynı zamanda, THY'nin ilk dış hat uçuşu olmuştur.

THY, ilk yurtdışı seferini izleyen 40 yıl içinde dış hatlardaki uçuş noktalarının sayısını 66'ya çıkarmıştır. Bu hızlı genişleme, 1960'lı yıllarda yaşanan "jetleşme çağı"nın zamanında yakalanmasıyla olmuştur. Havacılık teknolojisindeki gelişmeleri yakından izleyen THY, 1960'lı ve 1970'li yıllarda filosunu DC-9, DC-10, F-28 ve Boeing 727 yolcu jetleri ile yenilemiştir. Hızlı ve uzun süreli uçuşlara müsait jetlerin filoya katılması ile birlikte uçuş noktalarının sayısı da artırılmıştır. Bugün THY filosunun belkemiğini oluşturan Airbus'ların ilki 1985'de satın alınmıştır.

1991'den itibaren B737'lerin filoya katılmasıyla THY'nin uçuş ağı genişletilmiş, daha sonra gelen A340 uçakları ile THY'nin uzun menzilli uçuş noktaları da artmıştır.²²⁵

THY, filosuna katılan yeni teknolojiye sahip uçakları, global uçuş ağı, yatırımları, yenilenen bilgisayar sistemleri, uluslar arası ortaklıkları ile aranır havayolu olma özelliğini her geçen gün artırmaktadır.²²⁶

14 Ekim 1983 tarihinde 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun kabul edilmesi ve sivil havacılık mevzuatındaki özel teşebbüsün teşviki ve yabancı sermaye yolunun açılmasıyla ilgili düzenlemelerin de etkisiyle havacılık sektöründe yeni bir adım atılmıştır. Özel teşebbüsün de sektörde faaliyet göstermeye başlamasıyla, bu zaman kadar bir KİT özelliği ile sektörde rahat bir hareket alanına sahip olan THY, gerek yönetim anlayışı gerekse teknoloji bakımından modernleşme ve hizmet standardını yükseltme çabası içine girmiştir.²²⁷

²²⁵ <http://www.turkhavayollari.com/turkce/thyhakkında/index.shtml>

²²⁶ Yusuf Bolayırılı, "Yirminci Yüzyılı Noktalarken", **Türk Hava Yolları 1999 Faaliyet Raporu**, (2000), s.6.

²²⁷ Ergün Kaya, **a.g.e.**, s.26.

3. 1999 YILI İTİBARIYLA TÜRK HAVA YOLLARI A. O.

Türk Hava Yolları 1999 yılında bölgesinin en köklü ve deneyimli havayolu olarak 75 uçağı ile; 35 iç, 73 dış, toplam 108 nokta arasında havayolu ulaşımını sağlamıştır. 1999 yılında gerçekleştirilen en önemli değişiklik havayolları için önemli bir rekabet aracı olan tarifelerin yeni bir anlayış ile düzenlenmesi olmuştur.

Bir yandan THY için üs durumunda olan Atatürk Havalimanı'nın bölgenin transit merkezi haline gelmesini sağlamak, diğer yandan da transit yolcuların arttırılarak doluluk oranının yükselmesini gerçekleştirmek amacıyla, tarifeler yeni bir yapıya kavuşturulmuştur. 1998-1999 kış Tarifesi ile birlikte Ankara, 1999 Yaz Tarifesiyle de İstanbul merkezli hatlarda uygulamaya koyulan 4'lü dalga sistemli tarife ile, iç hatlarda tüm noktalar günde 4 kez kısa zaman dilimleri içinde, Ankara üzerinden birbirine bağlanmış, aynı sistem ile İstanbul üzerinden ise iç ve dış noktalar arasında bağlantı kurulmuştur. THY böylece bir yandan Avrupa ve Balkan pazarlarındaki yerini güçlendirerek doğuya giden seferlerini beslemekte, diğer yandan Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkelerinden alacağı transit yolcu ile de Uzakdoğu pazarını besleyerek, bölgesinin uzun menzil hava taşıyıcısı rolünü kuvvetlendirmektedir.

1999 yılında gerek Dünyada ve gerekse Türkiye'de yaşanan olağan üstü politik, ekonomik ve ekolojik gelişmeler, diğer havayolu şirketlerinin olduğu gibi Türk Hava Yolları'nın da trafik gelişimini olumsuz etkilemiştir. Avrupa'da Mart-Haziran 1999 döneminde süregelen Kosova Savaşı'nı takiben, terör olaylarının Türkiye'ye sıçraması ve uluslararası medyadaki taraflı yorumlar, Türkiye'ye yönelik turist sayısında büyük düşüş meydana getirmiştir. Ayrıca 17 Ağustos 1999 tarihinde Türkiye'yi vuran Marmara depremi ardından gelen Düzce Depremi ve artçı şokları turist taşımacılığına ilaveten konferans, yatırım ve benzeri nedenlerle gelecek iş adamlarının da yurtiçi ve yurtdışı seyahat programlarını ertelemelerine veya iptallerine neden olmuştur. Ayrıca yatık fiyatlarındaki sürekli artış, beraberinde maliyetlerde yükselişi de getirmiştir.

THY bu olumsuzlukların etkisini azaltmak için bir yandan mali yapısını güçlendirerek sermayesini 50 trilyon TL.'den 175 trilyon TL.'ye, çıkarılmış sermayesini 10

trilyon TL.'den 30 trilyon TL.'ye yükseltmiş, uçuş ağını hem içte hem de dışta genişletmiş, bilgisayar bağımlı tüm sistemlerini 2000 yılına uyarlamış, filosundaki uçaklarını yenileme programını sürdürmüş ve filosu için gerekli olan alt yapı yatırımlarını gerçekleştirmiştir. Önemli yatırımlardan II. Bakım Üssü'nün hangar bölümü tamamlanarak uçakların bakım hizmetlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu merkezde, diğer havayollarının uçaklarına da bakım ve teknik hizmet verilir, şirkete ek gelir sağlanmaktadır.

THY kargo taşımacılığında 1999 yılı için çok başarılı bir grafik çizmiştir. Özellikle yolcu uçakları ile taşınan kargo %20 artmış ve 98.000 ton kargo taşınmıştır. Kargo uçakları satışa çıkarılarak kargo uçakları ile taşınan kargo daha karlı olan yolcu uçaklarının kargo kapasitesinin değerlendirilmesine yönlendirilmiş ve toplam kargo geliri %9 artmıştır.

Küreselleşen sivil hava taşımacılığında gelişime en açık sistem tarzının "alliance" adı verilen havayolu birliktelikleri olduğu görülmektedir. THY de bu yönde gelişimi izleyebilmek ve çeşitli dünya pazarlarında yer alabilmek için, içinde bulunduğu mevcut uluslararası bağlantılarına ilaveler yapmaya devam etmiş ve 1999 yılında Swissair, Avusturya Havayolları ve Japonya Havayollarına ilaveten Malezya Havayolları ile "kod paylaşımı" ortak seferler icra etmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra THY, ABD'ndeki mevcut etkinliğini artırabilmek ve bu pazardan daha fazla pay alabilmek amacıyla Amerikalı taşıyıcılar ile görüşmeler yapmış ve American Airlines ile 25.02.2000 tarihinde serbest satış esasına dayanan ve Türkiye ile arasında yüksek trafik potansiyeli bulunan iç hat noktalarına ortak uçuş kodu ile seferler yapılmasını içeren bir kod paylaşımı anlaşması imzalamıştır. Olumsuz pazar şartlarının etkisini azaltmaya yönelik bütün gayretlere ve Türkiye pazarında 1998 yılında %21 olan payını 1999 yılında %26'ya yükseltmesine rağmen THY 1999 yılını 70 trilyon TL. zarar ile kapatmıştır.²²⁸

²²⁸ Bolayır, a.g.e., s.5-6.

3.1. Türk Hava Yolları A.O.'nun Uçuş ve Trafik Gelişimi

3.1.1. Uçuş Operasyonu

THY'nin 1999 yılı itibariyle toplam uçak adeti 75'e ve toplam koltuk kapasitesi de 11.620'ye ulaşmıştır. 1999 yıl sonu itibariyle THY'nin filo yaşı 6,03 olup, uçak sayısı, toplam koltuk kapasitesi ve uçakların filodaki yaşları aşağıdaki Tablo 20'de verilmiştir.

TABLO 20. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1999 Yılı İtibariyle Tiplerine Göre Uçak Sayıları, Toplam Koltuk Kapasiteleri ve Uçakların Filodaki Yaşları

TİPİ	ADET	TOPLAM KOLTUK	FİLODAKİ YAŞI
AIRBUS 340-300	6	1.626	4,2
AIRBUS 310-200	6	1.392	14,2
AIRBUS 310-300	7	1.386	10,6
BOEING 737-400	23	3.540	6,7
BOEING 737-500	2	234	7,6
BOEING737-800	15	2.325	1,0
RJ-100	9	891	5,8
RJ-70	4	316	3,7
BOEING 727-F	3	57 ton	17,5
TOPLAM	75	11.620	6,03

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.11.

1995 yılında toplam 64 uçağı olan THY, 1999 yıl sonu itibariyle bu sayıyı 75'e çıkarmıştır. Türk Hava Yolları'nın 1995 yılından bu yana sahip olduğu uçakların tipleri, sayıları ve toplam koltuk kapasiteleri aşağıdaki Tablo 21'de verilmiştir.

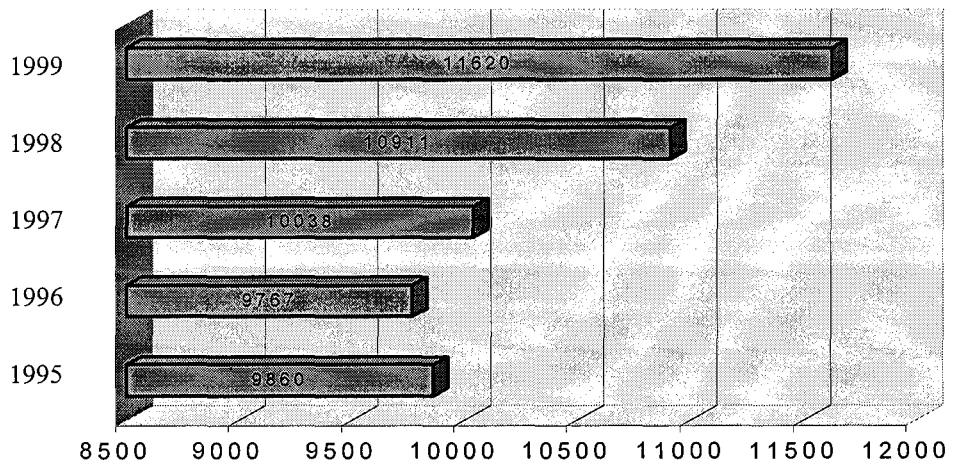
TABLO 21. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1995-1999 Yılları Arasında Filosunda Meydana Gelen Değişiklikler

UÇAK TİPİ	UÇAK SAYISI				
	1995	1996	1997	1998	1999
AIRBUS 340-300	3	4	5	5	6
AIRBUS 310-200	7	7	7	7	6
AIRBUS 310-300	7	7	7	7	7
BOEING 737-400	28	28	28	28	23
BOEING 737-500	2	2	2	2	2
BOEING 727-200	4	-	-	-	-
BOEING 737-800	-	-	-	6	15
RJ-100	10	10	10	9	9
RJ-70	-	4	4	4	4
BOEING 727-F	3	3	3	3	3
Toplam Uçak Sayısı	64	65	66	71	75
Toplam Koltuk Kapasitesi	9.860	9.767	10.038	10.911	11.620

Kaynak: THY 1996-1997-1998 ve 1996 Faaliyet Raporları

3.1.2. Trafik Gelişimi

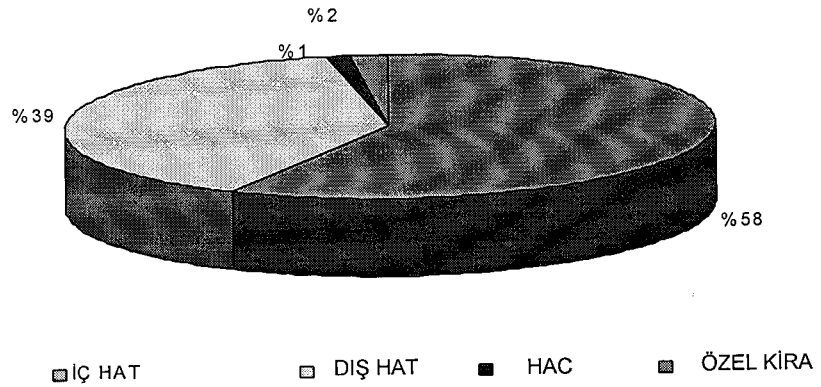
Türk Hava Yolları'nın yıllar itibariyle toplam koltuk kapasiteleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 11. Türk Hava Yolları A. O.'nun Yıllar İtibariyle Toplam Koltuk Kapasiteleri (Yıl Sonu)

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.11.

1995 yılında 9860 olan koltuk kapasitesi 1996 yılında 1 adet A-340-300 ve 4 adet RJ-70 uçağının filoya katılmasına rağmen uçak satış anlaşmaları gereği 4 adet B-727 uçağının 1 tanesinin Kıbrıs Türk Hava Yolları'na, 3 tanesinin ise Top Air firmasına satılmasıyla 9767'ye düşmüştür.²²⁹22.08.1997 tarihinde beşinci A-340 uçağının filoya katılmasıyla koltuk kapasitesi 1997 yılı sonunda 10.038'e,²³⁰ 11.01.1998 tarihinde Samsun seferi yapan RJ-100 tipi uçağın hasarlanma sonucu kullanım dışı kalması ve 02.11.1998 tarihinde 6 adet B-737-800 uçağının filoya katılması dolayısıyla da 1998 yılı sonunda 10.911'e ulaşmıştır.²³¹26.03-17.09.1999 tarihleri arasında 9 adet B737-800 uçağı ile 22 Nisan 1999 tarihinde 1 adet A340-300 uçağı filoya katılmış, 27.04.199 tarihinde 1 adet A310 uçağı Kıbrıs Türk Hava Yolları'na satılmış ve 5 adet B737-400 uçağı erken iade opsiyonu ile geri iade edilmiştir. Böylece filodaki uçak adeti 75 ve toplam koltuk kapasitesi ise 11.620'ye yükselmiştir.²³² THY 1999 yılı sonu itibariyle 35 iç, 73 dış olmak üzere toplam 108 noktaya uçmakta olup toplam 10,4 milyon yolcu taşımış ve doluluk oranı %60 olarak gerçekleşmiştir. THY'nin 1999 yılı itibariyle yolcu dağılımı aşağıdaki gibidir.



Şekil 12. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1999 Yılı İtibariyle Yolcu Dağılımı

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.12

²²⁹ THY 1996 Faaliyet Raporu, (1997), s.12.

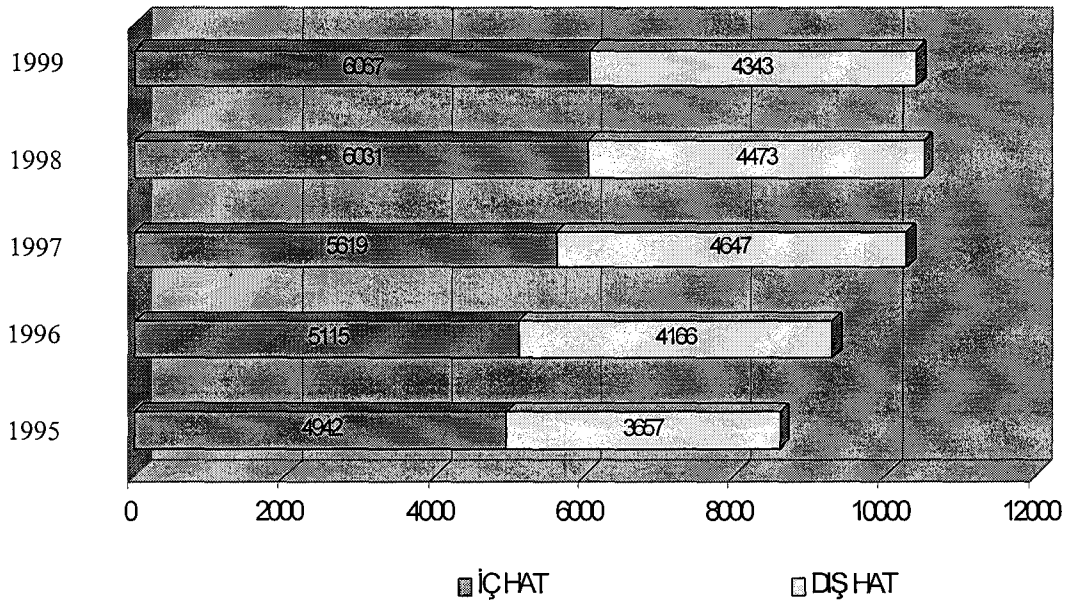
²³⁰ THY 1997 Faaliyet Raporu, (1998), s.9.

²³¹ THY 1998 Faaliyet Raporu, (1999), s.9.

²³² THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.11.

THY'nin 1999 yılı boyunca taşıdığı yolcuların büyük çoğunluğunu (%58) iç hat yolcuları oluştururken kalan kısmını %39 ile dış hat yolcuları, %2 ile özel kiralamar ve %1 ile Hac yolcuları teşkil etmektedir.

1995-99 yılları arasında taşınan iç hat ve dış hat yolcu sayıları aşağıda verilmiştir



Şekil 13. Türk Hava Yolları A. O.'nun Yıllar İtibariyle Taşıdığı Toplam Yolcu Sayıları

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.12.

1999'da 108 noktaya uçuş gerçekleştirilirken toplam 138,7 milyon km. mesafe kaydedilmiş ve 256.032 blok saat uçuş yapılmıştır. Tarifeli iç hatlarda kapasite 1999 yılında 1998 yılına göre %6,1; trafik ise %3,2 oranında artmış, bunun sonucunda yolcu doluluk oranı 2 puan azalarak %67,4 olarak gerçekleşmiştir. Tarifeli dış hatlarda ise

kapasite yine 1999 yılında 1998 yılına göre %10,6; trafik ise %2,2 oranında artmış, bunun sonucunda ise yolcu doluluk oranı 4,7 puan azalarak %57,9 olarak gerçekleşmiştir.²³³

Tarifeli iç ve dış hatlar 1998-1999 trafik sonuçları aşağıdaki Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Türk Hava Yolları A. O.’nun Tarifeli İç ve Dış Hatlarındaki Trafik Sonuçları (1998-1999)

	Arzedilen	Ücretli	Yolcu Doluluk Oranı	
	Koltuk-km.	Yolcu-km.	1998	1999
	99/98 (% Değ.)	99/98 (% Değ.)		
Tarifeli İç Hatlar	6,1	3,2	69,4	67,4
Tarifeli Dış Hatlar	10,6	2,2	62,6	57,9

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.13.

3.1.3. Kargo

1999 yılında, yolcu uçaklarıyla toplam 98.371 ton kargo taşınmış olup, bunun 35.288 tonu iç hatlarda, 63.083 tonu dış hatlarda gerçekleşmiştir. 1998 ve 1999 yılları için taşınan kargoya ait veriler aşağıdaki gibidir. (Tablo 23)

Tablo 23. Türk Hava Yolları A. O.’nun Kargo Taşımacılığına Ait Verileri (1998-1999)

	1998	1999	99/98 % Değişim
Konma Sayısı	108.155	113.964	5,4
Yolcu Seferleri	106.963	112.887	5,5
Kargo Seferleri	1.192	1.077	-9,8
Kargo (ton)	95.010	110.598	16,4
Yolcu Seferleri	82.025	98.371	19,9
Kargo Seferleri	12.985	12.227	-5,8
Posta (ton)	4.065	4.249	4,5

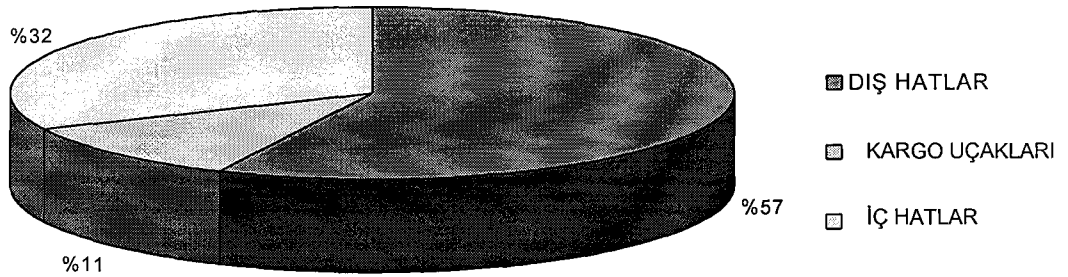
Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.13.

²³³ THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.13.

1999 yılında toplam konma sayısı 1998 yılına göre %5,4 artarken, taşınan toplam kargo %16,4 ve posta %4,5 artış göstermiştir.

Avrupa ülkelerine getirilen saat tahditleri sonucu günlük kullanımlarının azalması ve karlılıklarının düşmesi nedeniyle B727 kargo uçakları 1998 yılında satışa sunulmuş ve bir tanesi 1999 yılı sonunda satılmış ve 28.01.2000 tarihinde teslim edilmiştir. Daha karlı olması nedeniyle kargo taşımada öncelikli olarak yolcu uçaklarının tercih edilmesi, kargo uçaklarının yıl içindeki kullanılabilir kapasitesinin düşmesi ve ücretli taşınabilecek kargoya ait kapasitenin öncelikli ve ücretsiz olarak taşınan deprem yardım malzemelerine ayrılması sonucunda kargo uçaklarıyla taşınan kargo miktarında %5,8 azalma meydana gelmiştir.²³⁴

1999 yılı itibariyle taşınan toplam kargo dağılımı aşağıdaki gibidir.



Şekil 14. Türk Hava Yolları A.O.’nun 1999 Yılı İtibariyle Toplam Kargo Dağılımı

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.14.

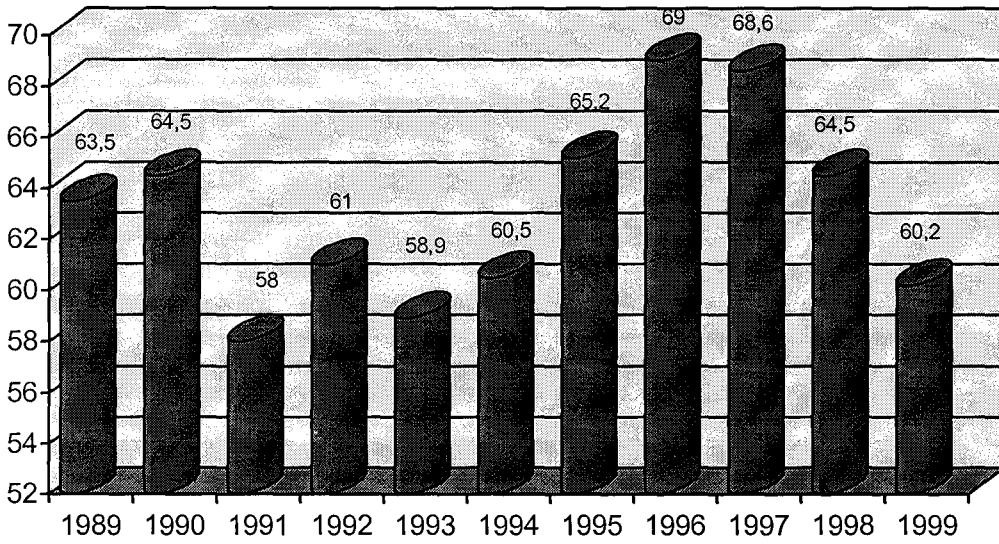
THY’nin 1999 yılında taşıdığı toplam kargonun %57’si dış hat seferlerinde, %32’si iç hat seferlerinde ve %11’i de kargo uçaklarıyla taşınmıştır.

²³⁴ THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.14.

İç hat kargo gelirleri bir önceki yıla göre %5,6 oranında artış göstererek 6.028.143 USD, dış hat gelirleri ise %8,9 artarak 114.829.673 USD'a ulaşmış ve toplam gelir %8,8 artışla 120.857.816 USD olmuştur.²³⁵

3.1.4. Türk Hava Yolları A. O.'nun Son On Yıldaki Trafik Gelişimi

THY'nin son on yıldaki (1989-1999) doluluk oranı, taşınan ücretli yolcu sayısı, uçulan km. gelişimi, arzedilen koltuk km. ve ücretli yolcu km. gelişimi aşağıda verilmiştir.

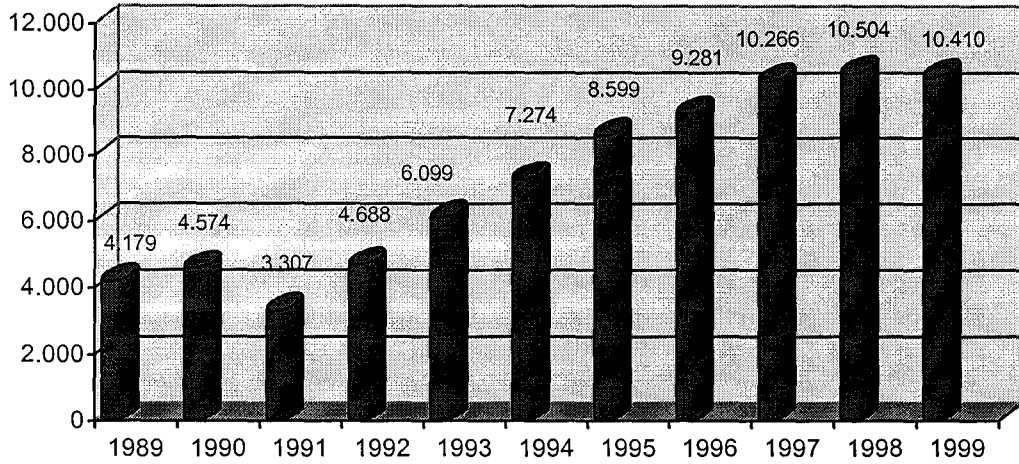


Şekil 15. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1989-1999 Yolcu Doluluk Oranları (%)

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.17.

THY'nin son yıldaki doluluk oranları dikkate alındığında en büyük doluluk oranının %69 ile 1996 yılında yakalandığı, en düşük doluluk oranının ise %58 ile 1991 yılında gerçekleştiği görülmektedir.

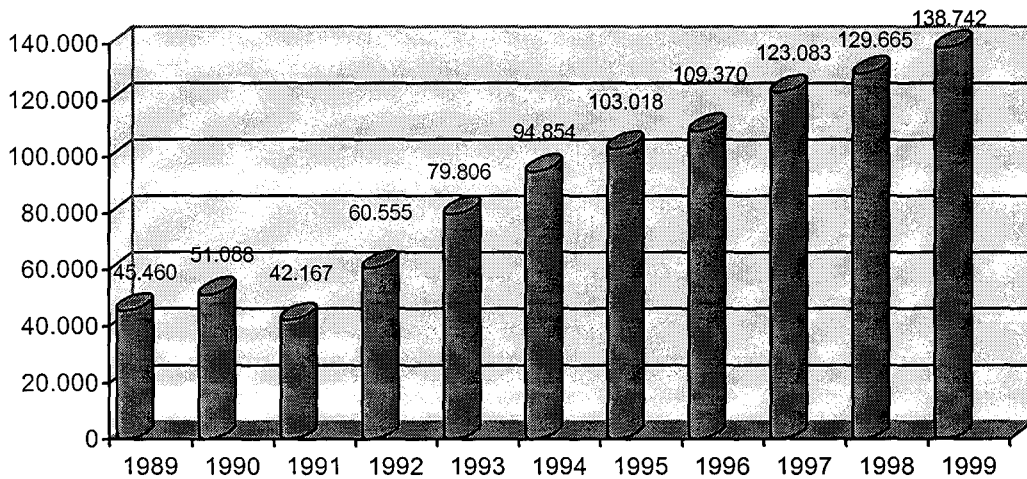
²³⁵ THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.14.



Şekil 16. Türk Hava Yolları A. O.'da 1989-1999 Yılları Arasında Taşınan Ücretli Yolcu Sayıları

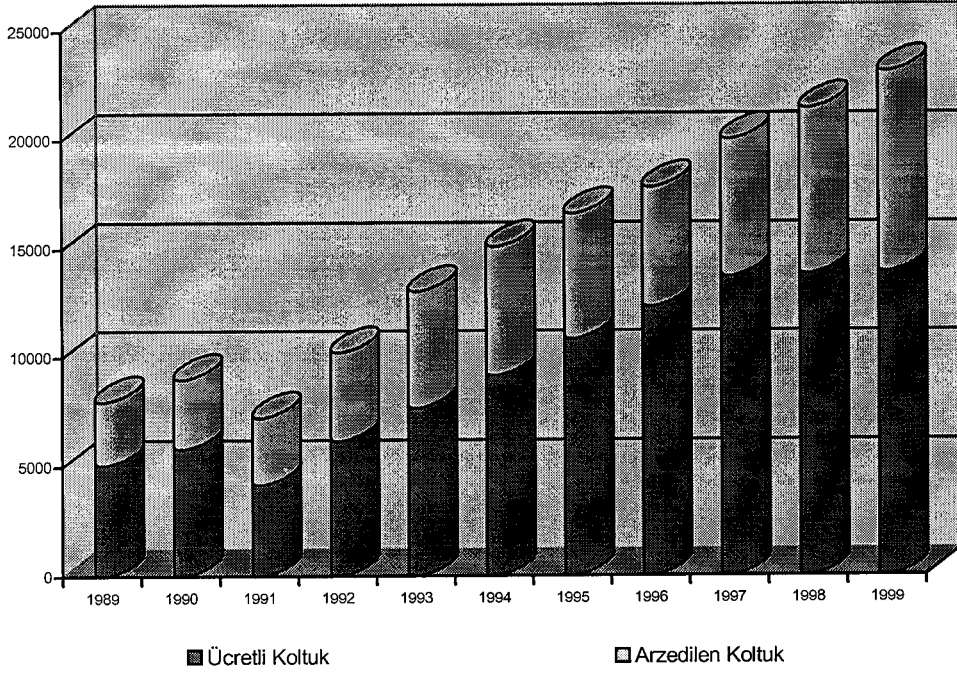
Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.17.

Taşınan ücretli yolcu sayıları 1991 ve 1999 yıllarındaki düşüşler dışında son on yılda artan bir trend izlemiştir. Uçulan km. 'de de yine 1991 yılındaki düşüş dışında sürekli bir artış eğilimi kaydedilmiştir.



Şekil 17. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1989-1999 Yılları Arasında Uçulan Km. Gelişimi

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.17.



Şekil 18. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1989-1999 Yılları Arasında Arzedilen Koltuk-Km. ve Ücretli Yolcu-Km. Gelişimi

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.17.

THY'ye ait 1989 ve 1999 yılları arasındaki trafik gelişimi Tablo 24'te özetlenmiştir.

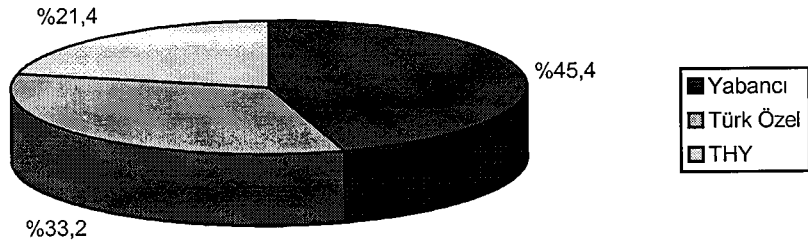
Tablo 24. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1989-1999 Yılları Arasındaki Trafik Gelişimi

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Konma Sayısı	41.407	44.496	37.048	49.475	67.442	78.009	84.006	89.966	99.109	108.155	113.964
Arzedilen Koltuk-km. (milyon)	7.953	8.972	7.222	10.194	13.028	15.084	16.612	17.823	19.992	21.416	23.101
Ücretli Yolcu-km. (milyon)	5.047	5.790	4.169	6.167	7.675	9.133	10.832	12.305	13.705	13.814	13.903
Yolcu Doluluk Oranı (%)	63.5	64.5	58.0	61.0	58.9	60.5	65.2	69.0	68.6	64.5	60.2
Ücretli Yolcu (bin kişi)	4.179	4.574	3.307	4.688	6.099	7.274	8.599	9.281	10.266	10.504	10.410
Kargo ve Posta (bin ton)	47.120	55.488	38.377	51.494	68.617	83.899	89.663	90.389	107.042	99.075	114.847
Uçulan Km. (bin km.)	45.460	51.088	42.167	60.555	79.806	94.854	103.018	109.370	123.083	129.665	138.742

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.17.

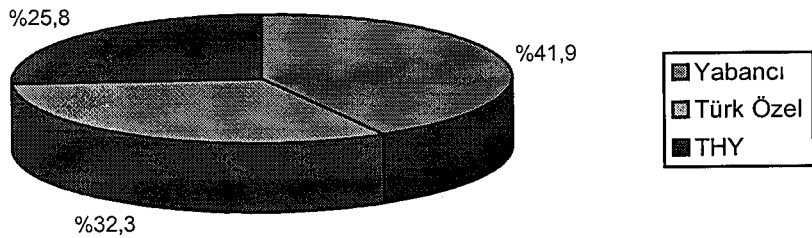
3.1.5. Ticari Gelişmeler

1999 yılında toplam Türkiye dış hat pazarında bir önceki yıla göre %19,6 azalma ile 16.846.010 yolcu taşınmıştır. THY'nin payı bir önceki yıla göre 4,4 puan artarak %25,8'e ulaşmıştır. Yabancı havayollarının payı 3,5 puan düşerek %41,9, Türk Özel Taşıyıcılarının payı ise 0,9 azalarak %32,3 olmuştur.²³⁶



Şekil 19. 1998 Yılında Türkiye'deki Toplam Dış Hat Yolcu Pazarı Dağılımı

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.15.



Şekil 20. 1999 Yılında Türkiye'deki Toplam Dış Hat Yolcu Pazarı Dağılımı

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.15.

²³⁶ THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.15.

3.1.6. Uluslararası Anlaşmalar

3.1.6.1. Ortak Sefer ve Blok Koltuk Anlaşmaları

Türk Hava Yolları ve Malezya Havayolları arasında 22 Eylül 1999 tarihi itibarıyla İstanbul/Kuala Lumpur/İstanbul hattında “Blocked Space” (Blok Koltuk) Anlaşması²³⁷ akdedilmiştir ve seferler her iki havayolu tarafından ortak uçuş numaraları ile karşılıklı olarak gerçekleştirilmektedir.

THY ile Hırvatistan Havayolları arasında da İstanbul/Zagreb/İstanbul hattında “Block Space” (Blok Koltuk) Anlaşması çerçevesinde icra edilen tüm ortak seferler Kış 1999/2000 tarife dönemi itibarıyla yalnızca THY tarafından icra edilmektedir.

3.1.6.2. Özel Prorasyon Anlaşmaları

Spanair, Air Europa, LOT Polish Air, Shanghai Air, Air China ve Virgin Atlantic Havayolları ile Özel Prorasyon Anlaşmaları²³⁸ imzalanmıştır.

İstanbul/Miami/İstanbul seferlerinin başlaması nedeniyle Kuzey ve Güney Amerika Havayolları ile THY arasındaki Özel Prorasyon Anlaşması yenilenmiştir.

3.1.6.3. Personel İçin Mesafeye Göre İndirimli Ücret Uygulaması Anlaşmaları

1 Nisan 1999 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren, bir yılını doldurmuş “full-time”, “part-time”, emekli personel ve ailelerinin rezervasyonsuz tatil seyahatlerine ilişkin 9 ayrı

²³⁷ Blocked Space Anlaşması, bir veya daha fazla havayolunun anlaşma çerçevesinde, anlaşmaya taraf olan diğer havayolunun seferlerinde kendi kodunu, uçuş numarasını kullanarak, kendisine ayrılan koltuk kapasitesi dahilinde kendi seferiymiş gibi satış yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır., **Türk Hava Yolları Yer Hizmetleri El Kitabı**, (İstanbul: Bölüm 0, 0.4 Anlaşmalar ve Trafik Hakları, 2000)

²³⁸ Prorasyon anlaşmaları, bir taşıyıcının uçmadığı bir hatta, o sektörde uçan başka bir taşıyıcı ile anlaşma yaparak birbirlerinin seferlerine yolcu transferine olanak sağlar. Prorasyon anlaşmaları bir taşıyıcının uçmadığı noktalara olan potansiyeli kendi uçuş ağındaki bir ara nokta vasıtasıyla pazarlama ve böylece potansiyel pazarın geliştirilmesini ve havayoluna ilave yolcu kapasitesi yaratılmasını sağlamak amacıyla yapılır., **Türk Hava Yolları Yer Hizmetleri El Kitabı**, (İstanbul: Bölüm 0, 0.4 Anlaşmalar ve Trafik Hakları, 2000)

mil grubuna göre 3 değişik ücret seviyesini içeren anlaşmalara 1999 yılı içinde 6 yeni havayolu eklenerek anlaşma kapsamına dahil havayolu sayısı toplam 30'a ulaşmıştır.²³⁹

3.1.6.4.Özel Yolcu Programları, Rezervasyon Hizmetleri, Satış ve Pazarlama

THY, Qualiflyer programına geçmiş ve 1999 yılında sık uçan yolcular 457.919.451 mil toplayarak 83.654.363 mil tutarında ödül kazanmışlardır. THY, American Airlines'ın sık uçan yolcu programı (AAdvantage) ile de üyelerin THY'nin Atlantik aşırı olmayan uçuşlarından da mil kazanmasını öngören bir ön anlaşma yapmıştır. İç hatlarda otomatik biletlemeye geçilmesi kararı doğrultusunda 133 seyahat acentesi TROYA Rezervasyon Sistemi'ne bağlanmıştır. TROYA Rezervasyon Sistemi, otomatik biletleme, "departure control" (gidiş kontrolü) ve Internet'ten "on-line" rezervasyon sistemlerinin 2000 yılı uyumluluk projesi tamamlanmıştır.

THY, tüm acentelerin rezervasyon faaliyetlerini izleyen ve istatistiki sonuçlar halinde sunan, global ve yerel pazarlarda yeni satış ve pazarlama politikaları üretilmesini sağlayan MIDT (Marketing Information Data Tapes) programının Lufthansa Systems firmasından alınmasına karar vermiştir. THY satışta ihtisaslaşmaya gitmek amacıyla İstanbul'da Satış Artırma Müdürlüğü açmış, bu müdürlük bünyesinde oluşturulan Acenteler, Şirketler ve Tur Operatör Şeflikleri ile satış artırma faaliyetlerinin yoğunlaştırılması, etkinleştirilmesi ve farklı yolcu kitlelerine erişim hedeflenmiştir.²⁴⁰

3.2. Türk Hava Yolları A.O.'nun İnsan Kaynakları

THY'nin son beş yıla ait (yıl sonu itibariyle) personel sayıları aşağıda verilmiştir. (Tablo 25)

²³⁹ THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.15.

²⁴⁰ Aynı, s.16.

Tablo 25. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1995-1999 Yılları Arasındaki Personel Sayıları

Yıllar	Personel Sayısı (Yıl Sonu)
1995	8.568
1996	8.668
1997	8.958
1998	9.712
1999	9.527

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.19.

1999 yıl sonu itibariyle toplam personel sayısı 1998 yıl sonuna göre %1,9 azalış göstererek 9.527 olmuştur. Personel sayısında görülen söz konusu azalmaya rağmen personel başına düşen yolcu sayısı %1,0 artmış, uçak başına düşen personel sayısı ise %7,3 azalmıştır. Sonuç itibariyle, personel başına düşen üretim artmış, verimlilik yükselmiştir.²⁴¹

Şirketin son beş yıla ait personel verimliliği gelişimi Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1995-1999 Personel Verimliliği Gelişimi

Yıllar	Uçak Başına Düşen Personel Sayısı	Personel Başına Düşen AKK (000)
1995	134	1.939
1996	133	2.056
1997	132	2.237
1998	137	2.206
1999	127	2.425

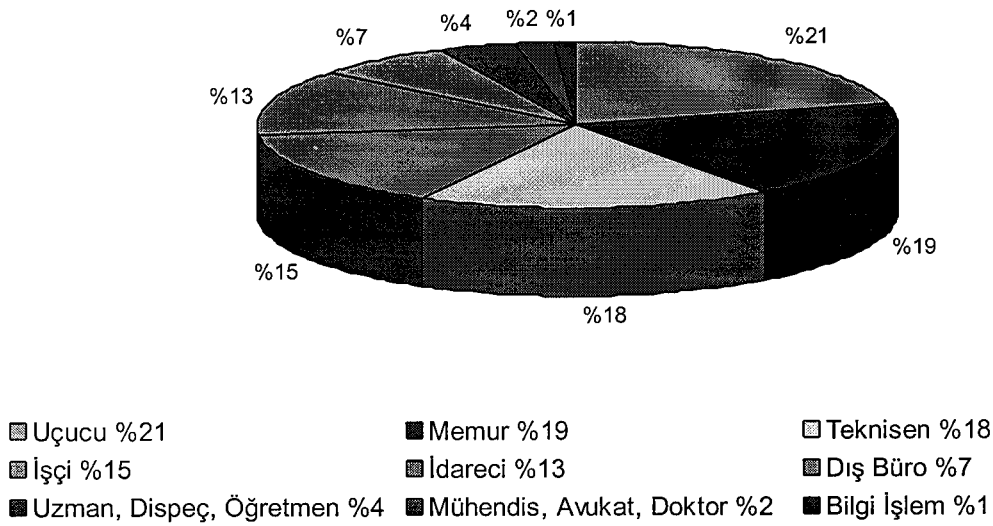
AKK: Arzedilen Koltuk Km.

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.24.

²⁴¹ THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.24.

Personel verimliliği yıllar itibariyle sürekli gelişme göstermiş, uçak başına düşen personel sayısı düşerken, personel başına düşen AKK (Arzedilen Koltuk Kilometre) artış göstermiştir.

Şirketin ünvanlara göre personel dağılımı ise aşağıdaki gibidir.



Şekil 21. Türk Hava Yolları A. O.'nun Ünvanlara Göre Personel Dağılımı

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.24.

3.3. Türk Hava Yolları A.O.'nun Gelecek Yıllara Ait Planları

Türk Hava Yolları, 2000 yılında sektördeki bütün yenilikleri rakiplerinden önce veya onlarla aynı zamanda uygulayarak, Türkiye'nin dünya ile bütünleşmesinde öncü rolünü devam ettirmeyi ve belirlediği hedefler doğrultusunda gelişimini sürdürerek, dünya havayolları sıralamalarında daha da ön sıralara yükselme şansını yakalamayı planlamaktadır.²⁴²

²⁴² Cem Kozlu, "Yeni Bin Yılda Türk Hava Yolları", **Türk Hava Yolları 1999 Faaliyet Raporu**, (2000), s.4.

Ayrıca Türk Hava Yolları 2000 yılında;²⁴³

- Dört kıtayı kapsayan uçuş ağı ve yeni tarife yapısıyla Atatürk Havalimanı'nın yeni terminal ve üçüncü pist imkanlarını kullanarak, İstanbul'u bölgesinin transit merkezi yapmayı,
- Büyük havayolu ittifaklarından birine üye olmayı, böylece uçmadığı birçok noktaya ulaşarak rekabet gücünü artırmayı,
- İç hatlarda, Türkiye'nin hava taşımacılığı potansiyelini harekete geçirmek üzere, Ankara merkezini daha da geliştirerek mevcut hatlarda frekans artışları gerçekleştirmeyi ve uçmadığı yeni noktalara hizmet götürmeyi ve
- Bölge havayollarına hizmet üreten konumunu; özellikle teknik, uçuş ve yer eğitimi ve bilgi teknolojisi konularında ürettiği hizmetleri yeni tesisleri ile geliştirerek güçlendirmeyi ve bölgesinde sivil havacılığın gelişmesine destek olmayı planlamaktadır.

THY 2000 yılı itibariyle dış hatlarda Çin'de ikinci nokta olarak Şanghai, Uzakdoğu'da Seul, Moldova'da Kişinev ve Avrupa'da Selanik, Prag ve Varşova'yı ve iç hatlarda da Mardin'i uçuş noktalarına ilave etmeyi programlamaktadır. Ayrıca yeni tarife programı doğrultusunda mevcut uçuş noktalarında frekans artırımına gidilmesi planlanmaktadır.²⁴⁴

Bunun dışında THY'nin uzun dönem planlama çalışmalarını aşağıda sıralanan konuların etkileyeceği düşünülmektedir:²⁴⁵

- Özelleştirme çalışmaları kapsamında THY'nin dahil olacağı ortaklık çerçevesinde uçulacak olan hatların belirlenmesi,

²⁴³ Kozlu, a.g.e., s.4.

²⁴⁴ Bolayırılı, a.g.e., s.6.

²⁴⁵ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, a.g.e., s.74

- Bir Amerikan taşıyıcısı ile yapılacak olan Code-share anlaşmasına bağlı olarak Türkiye için Amerika'da potansiyel teşkil eden ilk 10 noktaya yapılacak seferlerin ortaya çıkması,
- Avustralya pazarında yapılacak olan Code-share anlaşmasına bağlı olarak belirlenecek Melbourne ve Sydney gibi noktaların tanımlanması.

THY'nin gelecek dönemdeki büyüme planlarının, özelleştirme ve ortaklık seçimi çalışmalarının sonuçlanmasına bağlı olduğu belirtilmektedir. THY'nin özelleştirilmesinde kullanılacak yöntemin blok satış olması durumunda hisse satışının THY açısından en avantajlı global işbirliği ortaklarından birine yapılması durumu ortaya çıkacaktır. Bu aşamadan sonra THY'nin ne yönde, nasıl ve kimlerle birlikte büyüme planları yapacağı da belirlenmiş olacaktır.

Geleceğe yönelik yatırım ve iyileştirme çalışmalarından birisi de yeni hangara geçilmesi ve mevcut hangarın yeniden düzenlenmesidir. Yeni hangara geçişle birlikte çevre standartlarına uygun olarak uçakların boyanması da mümkün olacaktır. Diğer yandan THY, gerek Türkiye'deki özel havayolu işletmelerine gerekse Türki Cumhuriyetlerindeki havayolu işletmelerine talepleri doğrultusunda verilen motor, komponent ve periyodik bakım hizmetlerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Yeni hangara geçişle birlikte dışarıya verilecek bakım hizmetlerindeki kapasitenin ve dolayısıyla da söz konusu faaliyetlerden elde edilecek gelirlerinin artırılması mümkün olabilecektir. Ayrıca lojistik desteği İstanbul'dan sağlanmak üzere Ankara'da bir bakım merkezinin kurulması da planlanmaktadır.²⁴⁶

Şirket'in devam etmekte olan ve proje halindeki yatırımları aşağıda verilmiştir.
(Tablo 27)

²⁴⁶ 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, a.g.e., s.76

Tablo 27. Türk Hava Yolları A. O.'nun Devam Eden Yatırımları

Projenin Adı	Proje Süresi	Devam Eden Yatırım Tutarı	Gerçekleşen Harcamalar	Gerçekleşme Oranı %
OKOM Uçakları Temini Projesi	1997-2002	632.184.175	1.028.196	-
II.Bakım Üssü Projesi	1986-2000	13.056.139	8.228.089	63
Revizyon Teçhizatı Projesi	2000-2000	321.060	-	-
Uçuş Eğitim Projesi	1998-2000	5.650.018	5.381.004	95
Uçak Geliştirme Projesi	1998-2004	4.809.269	-	-
Yeni Uçak İhtiyacı Projesi	1990-2000	84.827.451	36	-
Bilgisayar Projesi	1998-2000	11.106.639	1.992	-
Muh. Meydanlar Tesis ve Tevrişat Projesi	1999-2001	7.245.332	846.431	12
Muh.İl.Kargo Binaları Tefriş ve Projesi	2000-2000	1.009.598	17.825	2
Uçak Komponentleri Temini Projesi	2000-2000	8.642.030	32.397	-
Yer Teçhizatı Yenileme Projesi	1998-2000	10.369.765	638.461	6
İdame Yenileme	2000-2000	2.268.160	89.808	4
Uçak Yedek Motor	1999-2002	25.482.233	-	-
Genel Dağıtım Projesi	1991-2004	1.421.454	-	-
Ulaştırma İdame Yenileme	2000-2000	335.079	27.759	8
III.Bakım Üssü Etüdü	1997-2000	34.000	-	-
I.Bakım Üssü Tevsii Proj.	1999-2000	527.000	-	-
Ankara Bakım Üssü Etüd Proj.	1998-2000	34.000	-	-
Haberleşme Teçhizatı Proj.	2000-2000	646.000	-	-
Taşıt Alımı Proj.	2000-2000	341.000	-	-
TOPLAM		810.310.402	16.291.998	2

Kaynak: <http://www.imkb.com>

THY'nin 2000-2005 yılları arasındaki yolcu ve yük trafiği tahminleri Tablo 28 ve Tablo 29'da verilmiştir.

TABLO 28. Türk Hava Yolları A. O.'nun 2000-2005 Yılları Yolcu Trafığı Tahminleri

YOLCU	2000	2001	2002	2003	2004	2005
İÇ HATLAR	6.774.019	7.248.201	7.755.575	8.220.909	8.714.164	9.149.872
AVRUPA	3.365.792	3.668.713	3.962.210	4.239.564	4.493.938	4.763.575
K.AFRİKA	138.365	152.202	165.900	179.172	191.714	203.217
ORTADOĞU	421.315	459.234	495.972	530.690	562.532	590.658
UZAKDOĞU	316.177	341.471	365.374	387.296	410.534	431.061
AMERİKA	201.192	221.311	241.229	260.527	278.764	295.490
G.AFRİKA	41.351	45.072	49.129	53.059	56.773	60.747
TARİFELİ DIŞ HATLAR	4.486.191	4.890.003	5.281.816	5.652.312	5.996.260	6.346.753
TOPLAM	11.260.211	12.138.204	13.037.390	13.873.222	14.710.423	15.496.625

NOT: Havacılık endüstrisinin ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerinden direkt olarak etkilenen bir sektör olması ve buna ilaveten Türkiye'nin önümüzdeki dönem Avrupa Birliği ile ilişkilerinin turizm ve havacılığı ne derece etkileyeceğinin bilinmemesi nedeniyle bu tahminler sürekli olarak revize edilmektedir.

Kaynak: 8. Beş Yıllık Kalkınma. Planı, a.g.e., s.77

TABLO 29. Türk Hava Yolları A. O.'nun 2000-2005 Yılları Kargo Trafığı Tahminleri

KARGO(TON)	2000	2001	2002	2003	2004	2005
İÇ HATLAR	34.800	34.850	34.900	34.950	35.000	35.000
AVRUPA	44.232	46.671	49.245	51.961	54.827	57.851
AMERİKA	10.715	11.422	12.176	12.979	13.836	14.749
ORTADOĞU	3.017	3.154	3.298	3.451	3.611	3.781
UZAKDOĞU	10.546	11.466	12.467	13.556	14.741	16.030
AFRİKA	1.958	2.114	2.283	2.467	2.688	2.887
DIŞ HATLAR TOPLAM	70.468	74.827	79.469	84.414	89.703	95.298
GENEL TOPLAM	105.268	109.677	114.369	119.364	124.703	130.298

NOT: Havacılık endüstrisinin ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerinden direkt olarak etkilenen bir sektör olması ve buna ilaveten Türkiye'nin önümüzdeki dönem Avrupa Birliği ile ilişkilerinin turizm ve havacılığı ne derece etkileyeceğinin bilinmemesi nedeniyle bu tahminler sürekli olarak revize edilecektir.

Kaynak: 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı., a.g.e., s.7

3.4. Türk Hava Yolları A.O.'nun Mali Durumu

1999 yılında Türkiye’de meydana gelen büyük deprem felaketleri ve terör olayları sonucu Türkiye’ye yönelik hava trafiği olumsuz yönde etkilenmiş, ayrıca akaryakıt fiyatlarındaki artışlar Türk Hava Yolları’nın işletme giderlerini önemli ölçüde artırmıştır.²⁴⁷ Bu yüzden THY 1999 finansal yılını zararla kapatmaktan kurtulamamıştır.

1995 ve 1996 mali yıllarında işletme karı elde edilirken, 1997, 1998 ve 1999 mali yıllarında ise işletme zararı kaydedilmiştir. Olağan kar ve net kar 1995,1996,1997 ve 1998 finansal yıllarında elde edilebilmişken, 1999 mali yılında ise olağan zarar kaydedilmiş ve 1999 mali yılı 67.514.377 milyon TL. net zarar ile kapatılmıştır.

THY’nin son beş yıla ait mali sonuçları aşağıdaki Tablo 30’da verilmiştir.

²⁴⁷ Kozlu, a.g.e., s.3.

Tablo 30. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1995-1999 Yılları Arası Mali Neticeleri

MALİ NETİCELER (Milyon TL)	1995*	1996*	1997*	1998*	1999*	1999**
İşletme Geliri	51.293.970	103.393.022	204.802.714	354.777.019	541.672.304	541.672.304
İşletme Gideri	50.093.734	98.866.286	207.664.349	361.028.924	649.647.344	653.722.218
İşletme Karı/Zararı	1.200.236	4.526.736	-2.861.635	-6.251.905	-107.975.040	-112.049.914
Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir	1.807.447	4.877.286	11.899.629	14.286.372	38.408.599	38.319.322
Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider	440.111	1.106.981	1.860.846	3.344.480	5.301.600	4.042.760
Finansman Giderleri	2.366.781	2.456.296	3.099.724	3.557.426	12.297.519	12.297.519
Olağan Kar/Zarar	200.791	5.840.745	4.077.424	1.132.561	-87.165.560	-90.070.871
Olağan Dışı Gelir	1.546.627	3.562.305	3.290.463	9.323.263	40.032.779	40.122.056
Olağan Dışı Gider	1.381.229	1.911.720	1.659.720	2.993.988	20.381.596	20.381.594
Vergi ve Yasal Yüküm. Karşılığı	0	2.951.335	2.871.444	1.999.663	0	0
NET KAR / ZARAR	366.189	4.539.995	2.836.723	5.462.173	-67.514.377	-70.330.409
Ortalama Kur (1 \$)	45.676	81.078	151.234	259.825	417.094	417.094

* Tek Düzen Muhasebe Sistemine göre düzenlenmiştir.

** SPK Kanunu Seri XI No:1 Tebliğ uyarınca düzenlenmiştir.

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.15.

Aşağıda THY'nin 30.09.1999 ve 30.09.2000 tarihli bilançoları yer almaktadır.

Tablo 31. Türk Hava Yolları A. O.'nun 30.09.1999 ve 30.09.2000 Tarihli Bilançoları

AYRINTILI BİLANÇO (Milyon TL)	Bağımsız Denetim'den	
	Geçmemiş 30.09.2000	Geçmemiş 30.09.1999
AKTİF		
I. DÖNEN VARLIKLAR	152.963.921	111.387.316
A. Hazır Değerler	25.524.587	16.477.333
1. Kasa	201.817	250.650
2. Bankalar	24.128.615	15.458.702
3. Diğer Hazır Değerler	1.194.155	767.981
B. Menkul Kıymetler	0	1.480.000
1. Hisse Senetleri	0	0
2. Özel Kesim Tahvil, Senet ve Bonoları	0	0
3. Kamu Kesimi Tahvil, Senet ve Bonoları	0	1.480.000
4. Diğer Menkul Kıymetler	0	0
5. Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karş.(-)	0	0
C. Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	66.160.287	33.209.908
1. Alıcılar	66.450.098	33.209.908
2. Alacak Senetleri	0	0
3. Verilen Depozito ve Teminatlar	133	0
4. Diğer Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	4.878.497	2.442.288
5. Alacak Senetleri Reeskontu (-)	-289.944	0
6. Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı (-)	-4.878.497	-2.442.288
D. Diğer Kısa Vadeli Alacaklar	16.785.419	33.318.206
1. Ortaklardan Alacaklar	223	223
2. İştiraklerden Alacaklar	0	0
3. Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar	0	0
4. Kısa Vadeli Diğer Alacaklar	16.785.722	33.319.277
5. Alacak Senetleri Reeskontu (-)	0	0
6. Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)	-526	-1.294
E. Stoklar	35.078.587	18.742.059
1. İlk Madde ve Malzeme	30.794.792	15.807.445
2. Emtia	38.591	89.564
3. Diğer Stoklar	4.087.543	2.651.592
4. Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)	0	0
5. Verilen Sipariş Avansları	157.661	193.458
F. Diğer Dönen Varlıklar	9.415.041	8.159.810
II. DURAN VARLIKLAR	195.505.152	147.604.162
A. Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	7.852.695	8.969.973
1. Alıcılar	0	0
2. Alacak Senetleri	0	0
3. Verilen Depozito ve Teminatlar	7.852.695	8.969.973
4. Diğer Uzun Vadeli Ticari Alacaklar	0	0
5. Alacak Senetleri Reeskontu (-)	0	0
6. Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı (-)	0	0
B. Diğer Uzun Vadeli Alacaklar	0	0
1. Ortaklardan Alacaklar	0	0
2. İştiraklerden Alacaklar	0	0
3. Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar	0	0
4. Uzun Vadeli Diğer Alacaklar	0	0

5. Alacak Senetleri Reeskontu (-)	0	0
6. Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı (-)	0	0
C. Finansal Duran Varlıklar	6.050.558	6.047.051
1. Bağlı Menkul Kıymetler	3.000	3.000
2. Bağlı Menkul Kıy.Değ.Düş.Karşılığı (-)	0	0
3. İştirakler	12.264	12.264
4. İştiraklere Sermaye Taahhütleri (-)	-358	-1.213
5. İştirakler Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)	0	0
6. Bağlı Ortaklıklar	6.039.254	6.039.000
7. Bağlı Ortaklıklara Sermaye Taahhütleri (-)	-6.000	-6.000
8. Bağlı Ortaklıklar Değer Düşüklüğü Karş. (-)	0	0
9. Diğer Finansal Duran Varlıklar	2.398	0
D. Maddi Duran Varlıklar	166.170.996	121.382.987
1. Arazi ve Arsalar	1	1
2. Yerüstü ve Yeraltı Düzenleri	0	0
3. Binalar	11.591.085	6.904.969
4. Makine, Tesis ve Cihazlar	91.483.859	56.120.625
5. Taşıt Araç ve Gereçleri	334.429.666	248.847.098
6. Döşeme ve Demirbaşlar	2.401.160	1.523.919
7. Diğer Maddi Duran Varlıklar	142.491	98.868
8. Birikmiş Amortismanlar (-)	-333.496.813	-226.096.525
9. Yapılmakta Olan Yatırımlar	26.656.692	16.388.240
10. Verilen Sipariş Avansları	32.962.855	17.595.792
E. Maddi Olmayan Duran Varlıklar	1.257.626	1.441.398
1. Kuruluş ve Teşkilatlanma Giderleri	0	0
2. Haklar	739.019	1.145.274
3. Araştırma ve Geliştirme Giderleri	0	0
4. Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	518.607	296.124
5. Verilen Avanslar	0	0
F. Diğer Duran Varlıklar	14.173.277	9.762.753
AKTİF TOPLAMI	348.469.073	258.991.478

PASİF

I. KISA VADELİ BORÇLAR	163.855.590	136.500.283
A. Finansal Borçlar	3.982.956	2.772.615
1. Banka Kredileri	0	0
2. Uzun Vad. Kredilerin Anapara Taksitleri ve Faizleri	3.982.956	2.772.615
3. Tahvil Anapara Taksitleri ve Faizleri	0	0
4. Çıkarılmış Bonolar ve Senetler	0	0
5. Diğer Finansal Borçlar	0	0
B. Ticari Borçlar	95.859.717	70.101.621
1. Satıcılar	89.985.926	66.707.798
2. Borç Senetleri	0	0
3. Alınan Depozito ve Teminatlar	5.873.791	3.393.823
4. Diğer Ticari Borçlar	0	0
5. Borç Senetleri Reeskontu (-)	0	0
C. Diğer Kısa Vadeli Borçlar	27.392.601	44.681.989
1. Ortaklara Borçlar	0	30.197.574
2. İştiraklere Borçlar	0	0
3. Bağlı Ortaklıklara Borçlar	0	0
4. Ödenecek Giderler	8.159.174	5.777.122
5. Ödenecek Vergi, Harç ve Diğer Kesintiler	18.289.564	8.100.541

6. Ertelenen ve Taksite Bağlanan Devlet Alacakları	0	0
7. Kısa Vadeli Diğer Borçlar	943.863	606.752
8. Borç Senetleri Reeskontu (-)	0	0
D. Alınan Sipariş Avansları	560.341	251.207
E. Borç ve Gider Karşılıkları	36.059.975	18.692.851
1. Vergi Karşılıkları	0	0
2. Diğer Borç ve Gider Karşılıkları	36.059.975	18.692.851
II. UZUN VADELİ BORÇLAR	58.906.452	39.742.144
A. Finansal Borçlar	7.184.300	7.970.726
1. Banka Kredileri	7.088.681	7.715.043
2. Çıkarılmış Tahviller	0	0
3. Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler	0	0
4. Diğer Finansal Borçlar	95.619	255.683
B. Ticari Borçlar	0	311.969
1. Satıcılar	0	311.969
2. Borç Senetleri	0	0
3. Alınan Depozito ve Teminatlar	0	0
4. Diğer Ticari Borçlar	0	0
5. Borç Senetleri Reeskontu (-)	0	0
C. Diğer Uzun Vadeli Borçlar	186.525	640.687
1. Ortaklara Borçlar	0	0
2. İştiraklere Borçlar	0	0
3. Bağlı Ortaklıklara Borçlar	0	0
4. Ertelenen ve Taksite Bağlanan Devlet Alacakları	12.644	43.260
5. Uzun Vadeli Diğer Borçlar	173.881	597.427
6. Borç Senetleri Reeskontu (-)	0	0
D. Alınan Sipariş Avansları	0	0
E. Borç ve Gider Karşılıkları	51.535.627	30.818.762
1. Kıdem Tazminatı Karşılıkları	50.858.395	30.435.809
2. Diğer Borç ve Gider Karşılıkları	677.232	382.953
III. ÖZ SERMAYE	125.707.031	82.749.051
A. Sermaye	150.000.000	40.000.904
B. Sermaye Taahhütleri (-)	0	0
C. Emisyon Primi	166.411	41.667
D. Yeniden Değerleme Değer Artışı	51.710.594	68.786.538
1. Duran Varlıklardaki Değer Artışı	51.709.528	68.785.471
2. İştiraklerdeki Değer Artışı	1.066	1.067
3. Borsa'da Oluşan Değer Artışı	0	0
E. Yedekler	8.764.133	8.764.132
1. Yasal Yedekler	417.011	417.011
2. Statü Yedekleri	0	0
3. Özel Yedekler	9	9
4. Olağanüstü Yedek	7.806.889	7.806.889
5. Maliyet Artış Fonu	540.224	540.223
6. Serm.Eklenecek İşt.His.ve Gayr.Satış Kazançları	0	0
7. Geçmiş Yıl Karı	0	0
F. Net Dönem Karı	0	0
G. Dönem Zararı (-)	-14.603.698	-34.844.190
H. Geçmiş Yıllar Zararları (-)	-70.330.409	0
PASİF TOPLAMI	348.469.073	258.991.478

Kaynak: <http://www.imkb.gov.tr/son3.htm>

Aşağıda THY'nin 30.09.1999 ve 30.09.2000 tarihli gelir tabloları yer almaktadır.

Tablo 32. Türk Hava Yolları A. O.'nun 30.09.1999 ve 30.09.2000 Tarihli Gelir Tabloları

TÜRK HAVA YOLLARI A.O.

AYRINTILI GELİR TABLOSU (Milyon TL)	<i>Bağımsız Denetim'den</i>	
	Geçmemiş 30.09.2000	Geçmemiş 30.09.1999
A. Brüt Satışlar	774.078.978	414.639.930
1. Yurtiçi Satışlar	345.011.858	181.993.368
2. Yurtdışı Satışlar	418.490.230	224.391.142
3. Diğer Satışlar	10.576.890	8.255.420
B. Satışlardan İndirimler (-)	-37.746.704	-21.236.794
1. Satıştan İadeler (-)	-27.919.582	-15.037.138
2. Satış İskontoları (-)	0	0
3. Diğer İndirimler (-)	-9.827.122	-6.199.656
C. Net Satışlar	736.332.274	393.403.136
D. Satışların Maliyeti (-)	-615.403.068	-345.445.760
BRÜT SATIŞ KARI (ZARARI)	120.929.206	47.957.376
E. Faaliyet Giderleri (-)	-182.641.733	-110.243.574
1. Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	0	0
2. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)	-118.850.258	-68.810.838
3. Genel Yönetim Giderleri (-)	-63.791.475	-41.432.736
ESAS FAALİYET KARI (ZARARI)	-61.712.527	-62.286.198
F. Diğer Faaliyetlerden Gelirler ve Karlar	27.721.396	25.101.418
1. İştiraklerden Temettü Gelirleri	0	0
2. Bağlı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri	0	0
3. Faiz ve Diğer Temettü Gelirleri	1.380.713	1.610.751
4. Faaliyetle İlgili Diğer Gelirler ve Karlar	26.340.683	23.490.667
G. Diğer Faaliyetlerden Giderler ve Zararlar (-)	-4.592.318	-3.787.981
H. Finansman Giderleri (-)	-9.384.646	-8.335.826
1. Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	-8.383.239	-7.078.253
2. Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	-1.001.407	-1.257.573
FAALİYET KARI (ZARARI)	-47.968.095	-49.308.587
I. Olağanüstü Gelirler ve Karlar	42.002.094	27.860.413
1. Konusu Kalmayan Karşılıklar	254.968	73.995
2. Önceki Dönem Gelir ve Karları	8.764.802	976.272
3. Diğer Olağanüstü Gelirler ve Karlar	32.982.324	26.810.146
J. Olağanüstü Giderler ve Zararlar (-)	-8.637.697	-13.396.016
1. Çalışmayan Kısım Giderleri ve Zararları (-)	0	0
2. Önceki Dönem Gider ve Zararları (-)	-3.308.389	-3.439.173
3. Diğer Olağanüstü Giderler ve Zararlar (-)	-5.329.308	-9.956.843
DÖNEM KARI (ZARARI)	-14.603.698	-34.844.190
K. Ödenecek Vergi ve Yasal Yükümlülükler (-)	0	0
NET DÖNEM KARI (ZARARI)	-14.603.698	-34.844.190

Kaynak: <http://www.imkb.gov.tr/son3.htm>

THY her iki dönemde de brüt satış karı elde etmiş ancak elde edilen bu kar 2000 yılında 1999 yılına göre bir düşüş sergilemiştir. Bu düşüşün nedeni brüt satışların 2000 yılında 1999 yılına göre azalmasıdır. Yine her iki dönemde de faaliyet zararı ve dönem zararı elde edilmiştir. Şirket 30.09.1999 tarihi sonunda 14.603.698 milyon TL., 30.09.2000 tarihi sonunda ise 34.844.190 milyon TL. net dönem zararı kaydetmiştir.

3.5. Türk Hava Yolları A.O.'nun Başlıca İştirakleri, Bağlı Ortaklıkları ve Sermaye Durumu

Şirket'in başlıca iştirakleri ve bağlı ortaklıkları aşağıda gösterilmektedir. (Tablo 33)

Tablo 33. Türk Hava Yolları A. O.'nun Başlıca İştirakleri ve Bağlı Ortaklıkları

İŞTİRAKLER	İştirak Sermayesi (milyon TL.)	İştirak Payı (%)	Sermaye Taahhüdü (milyon TL.)	Ödenmiş Sermaye (milyon TL.)
Bağlı Ortaklık				
K.T.H.Y. Ltd. Şti.	6.015.000	50.0	...	6.015.000
Güneş Ekspres A.Ş.	24.000	50.0	6.000	18.000
İştirak				
Emek İnşaat A.Ş.	3.000	0.3	...	3.000
Qualifyer	12.264	16.6	...	12.264
TOPLAM	6.054.264		6.000	6.048.264

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.31.

Şirketin 31.12.1999 tarihi itibarıyla sermaye dağılımı aşağıdaki gibidir. (Tablo 34)

Tablo 34. Türk Hava Yolları A. O.'nun 31.12.1999 Tarihi İtibarıyla Sermaye Dağılımı

Ortak Ünvanı	Tutar	Grubu	Türü	Hisse Adedi
Özelleştirme İdaresi Başk.	29.082.556.445.584	A	Hamiline	29.082.556.446
Diğer Ortaklıklar	917.443.553.416	A	Hamiline	917.443.553
Özelleştirme İdaresi Başk.	20.000.000.000.000	B	Nama	20.000.000.000
Özelleştirme İdaresi Başk.	1.000	C	Nama	1
TOPLAM	50.000.000.000.000			50.000.000.000

Kaynak: THY 1999 Faaliyet Raporu, a.g.e., s.30.

4. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN ÖZELLEŞTİRİLMESİ

4.1. Türk Hava Yolları A. O.'nun Hisse Senetlerinin İncelenmesi

1990 yılında THY'nin özelleştirilmesinin gündeme gelmesiyle bir kısım hisse halka arz edilmiştir. Bugün THY hisselerinin %1.8'i halka açık durumdadır. THY hisselerinin işlem gördüğü ilk günden itibaren (20.12.1990) hisse senedi fiyatları yıl başları ve yıl ortalarında işlem gören ilk günler itibariyle Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 36, 37 ve 38'de THY hisselerinin işlem görmeye başladığı günden bu yana (20.12.1990-02.01.2001) en yüksek ve düşük işlem fiyatları, ağırlıklı ortalama ve hacim verileri TL., USD ve DEM cinsinden tarihleriyle birlikte verilmiştir.

Türk Lirası cinsinden bakıldığında 20.12.1990-02.01.2001 tarihleri arasındaki en düşük işlem fiyatı 5,20 TL. ile 11.10.1991 tarihinde, en yüksek ise 23.526,73 TL. ile 06.01.2000 tarihinde gerçekleşmiştir. Ağırlıklı ortalamalara bakıldığında ise en düşük ağırlıklı ortalama 5,34 TL. ile 15.11.1991 tarihinde, en yüksek ise 21.871,15 TL. ile 06.01.2000 tarihinde gerçekleşmiştir. En düşük işlem hacmi 23.01.1991'de 211,08 TL. olarak kaydedilirken, en yüksek ise 03.03.2000 tarihinde 28.501.953.697,00 TL. olarak kaydedilmiştir.

Tablo 35. 1990-2000 Yılları Arasında Türk Hava Yolları A.O.'nun Hisse Senedi Fiyatları

Tarih	Seans	En Düşük (TL)	En Yüksek (TL)	Kapanış (TL)	Ağırlıklı Ortalama (TL)	İşlem Adedi	İşlem Hacmi (1000 TL)
20.12.1990	1	19,38	20,09	19,38	19,73	111.481,27	2.200
03.01.1991	1	20,81	20,81	20,81	20,81	26.845,48	559
01.07.1991	1	8,61	8,61	8,61	8,61	69.675,93	600
02.01.1992	1	6,28	6,59	6,28	6,28	3.428.049,81	21.525
01.07.1992	1	6,59	6,91	6,91	6,88	6.854.962,13	47.175
04.01.1993	1	7,18	7,85	7,18	7,48	6.539.148,07	48.930
01.07.1993	1	17,96	22,13	22,13	20,38	51.998.975,19	1.059.575
03.01.1994	1	157	165,35	160,34	161,21	47.957.645,30	7.731.300
01.07.1994	1	135,29	143,64	136,96	139,53	39.039.970,43	5.447.300
02.01.1995	1	303,55	323,52	303,55	311,97	30.245.761,46	9.435.900
02.01.1995	2	279,58	303,55	283,58	290,53	81.015.986,71	23.537.275
03.07.1995	1	311,54	327,51	311,54	319,32	24.408.176,14	7.794.100
03.07.1995	2	307,54	315,53	315,53	312,69	16.751.293,14	5.238.016
02.01.1996	1	570,91	592,06	570,91	582,33	22.731.570,46	13.237.293
02.01.1996	2	549,77	570,91	549,77	560,90	20.247.581,28	11.356.949
01.07.1996	1	1.550,63	1.691,59	1.691,59	1.630,41	4.562.519,78	7.438.794
01.07.1996	2	1.779,70	1.814,94	1.814,94	1.801,97	7.810.818,54	14.074.855
02.01.1997	1	1.673,97	1.691,59	1.691,59	1.691,52	14.755.347,79	24.959.000
02.01.1997	2	1.673,97	1.709,21	1.709,21	1.683,28	42.478.485,41	71.503.000
01.07.1997	1	2.925,05	3.066,01	2.995,53	3.004,55	345.099.362,28	1.036.868.512
01.07.1997	2	2.889,80	2.995,53	2.960,29	2.945,56	121.522.065,89	357.950.100
05.01.1998	1	2.643,11	2.854,56	2.854,56	2.778,58	121.704.893,68	338.167.024
05.01.1998	2	2.925,05	3.066,01	3.066,01	3.061,36	124.301.291,02	380.531.000
01.07.1998	1	5.595,66	5.906,53	5.699,28	5.745,50	691.411.366,04	3.972.502.028
01.07.1998	2	5.595,66	5.802,90	5.699,28	5.627,57	201.159.249,18	1.132.038.526
04.01.1999	1	2.901,45	3.005,08	2.953,26	2.974,61	63.581.859,12	189.131.250
04.01.1999	2	2.953,26	3.108,70	3.108,70	3.025,39	103.839.240,08	314.153.750
01.07.1999	1	3.834,06	3.989,50	3.885,87	3.915,72	86.872.850,67	340.169.500
01.07.1999	2	3.834,06	4.093,12	4.093,12	3.979,13	130.699.960,05	520.072.719
04.01.2000	1	16.536,91	16.707,39	16.707,39	16.678,75	475.804.791,31	7.935.828.417
04.01.2000	2	16.536,91	18.412,23	18.241,74	17.767,80	668.058.855,61	11.869.934.441
03.07.2000	1	9.711,15	10.142,76	9.711,15	9.913,14	9.688.474,43	96.043.250
03.07.2000	2	9.279,55	9.926,96	9.279,55	9.524,70	35.049.512,51	333.836.046
02.01.2001	1	9.500,00	10.000,00	9.600,00	9.652,00	9.532.339,00	92.014.016
02.01.2001	2	9.400,00	9.600,00	9.400,00	9.464,00	17.138.109,00	162.206.139

Kaynak: <http://www.analiz.com/isapi/AT01/FIYAT01out.asp>

Tablo 36. Türk Hava Yolları A. O.'nun 20.12.1990-28.07.2000 Tarihleri Arasındaki En Yüksek ve En Düşük İşlem Fiyatları

	TRL		USD		DEM	
	TARİH		TARİH	/ 100	TARİH	/ 100
EN DÜŞÜK	11/10/1991	5,20	22/01/1993	0,08	26/01/1993	0,12
EN YÜKSEK	06/01/2000	23.526,73	05/08/1996	4,49	06/01/2000	8,25

Kaynak: <http://www.analiz.com/isapi/AT01/FIYAT02out.asp>

Tablo 37. Türk Hava Yolları A. O.'nun Hisselerinin 20.12.1990-28.07.2000 Tarihleri Arasındaki En Yüksek ve En Düşük Ağırlıklı Ortalamaları

	TRL		USD		DEM	
	TARİH		TARİH	/ 100	TARİH	/ 100
EN DÜŞÜK	15/11/1991	5,34	20/01/1993	0,08	26/01/1993	0,12
EN YÜKSEK	06/01/2000	21.871,15	05/08/1996	4,22	06/01/2000	7,67
ORTALAMA		2.299,08		1,05		1,78
AĞIRLIKLIL ORTALAMA		3.835,33		1,50		2,59
STANDART SAPMA		3.903,42		0,90		1,63

Kaynak: <http://www.analiz.com/isapi/AT01/FIYAT02out.asp>

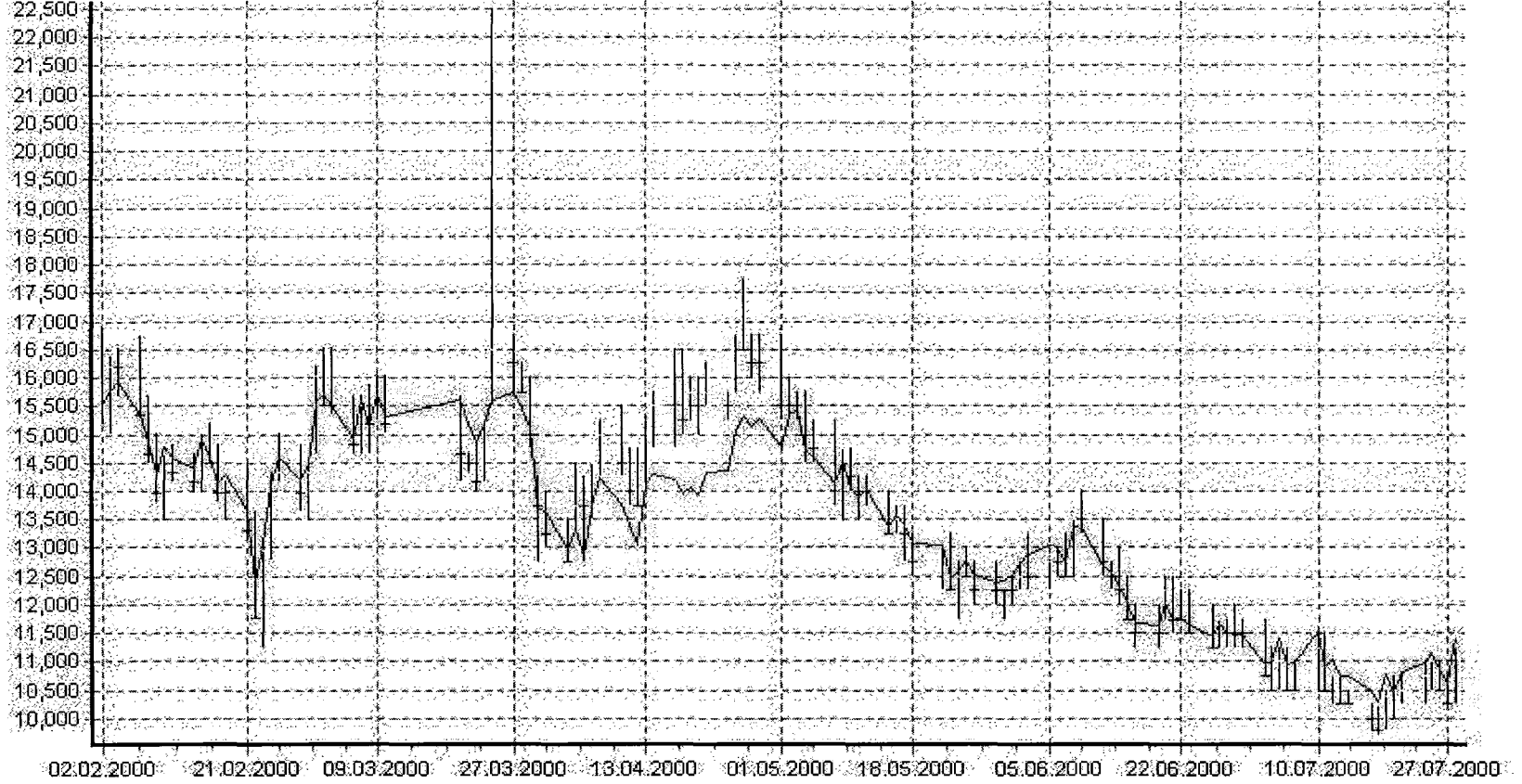
Tablo 38. Türk Hava Yolları A. O.'nun Hisselerinin 20.12.1990-28.07.2000 Tarihleri Arasındaki En Yüksek ve En Düşük İşlem Hacimleri

	TARİH	TRL	TARİH	USD	TARİH	DEM
EN DÜŞÜK	23/01/1991	211,08	23/01/1991	0,07	23/01/1991	0,10
EN YÜKSEK	03/03/2000	28.501.953.697,00	16/03/1995	128.312,73	16/03/1995	181.154,71
ORTALAMA		651.729.290,70		2.545,67		4.403,65
STANDART SAPMA		1.918.672.289,80		5.359,58		9.267,26

Kaynak: <http://www.analiz.com/isapi/AT01/FIYAT02out.asp>

Aşağıda THY'nin son 6 aya, son 1 yıla ve son 3 yıla ilişkin hisse senedi fiyat grafikleri sektör endeksi ile karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Şekil 22. Türk Hava Yolları A. O.'nun Son 6 Aya İlişkin Hisse Senedi Fiyat Grafiği
(Tarih Aralığı: 02.02.2000-27.07.2000)



Kaynak: <http://www.analiz.com>

Şekil 23. Türk Hava Yolları A. O.'nun Son 1 Yıla İlişkin Hisse Senedi Fiyat Grafiği
(Tarih Aralığı: 02.08.1999-17.07.2000)



Kaynak: <http://www.analiz.com>

Şekil 24. Türk Hava Yolları A. O.'nun Son 3 Yıla İlişkin Hisse Senedi Fiyat Grafiği
(Tarih Aralığı: 01.06.1997-23.05.2000)



Kaynak: <http://www.analiz.com>

Son altı aylık süreç gözden geçirildiğinde 2000 Şubat ayı başında 15.000-16.000 TL. arasında seyreden hisse senedi fiyatlarının Şubat ayı sonuna doğru bir inişe geçtiği ancak Mart ayı sonuna kadar tekrar Şubat başındaki çizgisini yakaladığı görülmektedir. Mart sonunda 13.500 TL.'ye kadar gerileyen fiyatların bu tarihten sonra Nisan sonuna kadar düzenli olarak artarak 16.000 TL. seviyelerine ulaştığı ancak o tarihten 2000 Temmuz sonuna kadar da sürekli bir gerileme kaydettiği görülmektedir. Temmuz sonunda fiyatlar 11.000-10.500 TL. seviyelerine kadar gerilemiştir. Bu seviyenin 1999 Aralık ayında kaydedilen fiyat seviyesi ile aynı olduğu düşünüldüğünde fiyatların oldukça gerilemiş olduğu anlaşılır. Mart sonu ile Nisan sonu arasında görülen tırmanışta sektör endeksinin üzerinde bir artış kaydedilmiştir.

Son bir yıla bakıldığında ise hisse senedi fiyatlarının 1999 yılının ikinci yarısında 5.000 ila 7.000 TL. arasında değişim gösterdiği ancak 1999 Aralık ayından Ocak 2000 sonuna kadar hızlı bir atış trendine girdiği ve fiyatların 22.000 civarlarına kadar tırmandığı görülmektedir. Ocak ayında borsada görülen hareketlenmenin de etkisiyle THY hisseleri bu seviyeye ulaşabilmiştir. Bu tarihten sonra hisse fiyatları olağan iniş ve çıkışlarla seyrine devam etmiş ancak bu hareketlenmeler hep sektör endeksinin altında yer almıştır.

Son üç yıl ele alındığında ise 1997 yılının ikinci yarısından 1998 yılının Mayıs ayına kadar hisse senedi fiyatlarının 2.500-4.000 TL. arasında seyrettiği, Mayıs-Ağustos 1998 arası artış göstererek 5.000-6.000 TL. arasında değiştiği ve bu tarihten sonra tekrar eski fiyatına gerilediği görülmektedir. Ocak 1999'dan sonra ise düzenli bir artış trendi yakalanmış özellikle Nisan 1999'dan sonra sektör endeksinin üzerinde artışlar kaydedilmiştir.

4.2. Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirilme Süreci

4.2.1. Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirme Kapsamına Alınması ve Halka Arzı

Türk Hava Yolları'nın özelleştirilmesi trendi hukuki statüdeki değişiklikler ve yeniden yapılanma programlarıyla eş zamanlı olarak ilerlemektedir. Havayolları Devlet

İşletme İdaresi olarak kuruluşundan beş yıl sonra katma bütçeli bir kurum haline getirilen ve Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanan THY, aynı yıllarda Devlet Havayolları adını almıştır. Hava trafiğini düzenlemek, havaalanlarını işletmek gibi bazı kamu hizmetleri de kısa bir süre Devlet Hava Yolları'nın sorumluluğunda kalmıştır. Özel hukuk kurallarına tabi bir ortaklık haline gelmesi ise 1950'li yıllarda yapılan çalışmaların bir meyvesi olmuştur.

1955'te, dönemin hükümetine her türlü hava taşımacılığı faaliyetini sürdürecektir, özel hukuk kurallarına tabi bir anonim ortaklık kurma yetkisinin verilmesinin ardından 1 Mart 1956'da, 60 milyon TL. sermaye ile Türk Hava Yolları A.O. kurulmuştur. Aynı yıl THY, IATA'ya 78'inci üye olarak kabul edilmiştir. Sermayesini 1984'te 60 milyar TL'ye yükselterek kamu iktisadi kuruluşu statüsü kazanan THY, 1990'da da 700 milyar sermaye ile Kamu Ortaklığı İdaresi'ne (KOİ) bağlanmıştır. Aynı yıl özelleştirme gündeme gelmiştir. Dört yıl içinde sermayesini 5.5 trilyona yükselten THY, 1994'te iktisadi devlet teşekkülü statüsüyle Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlanmıştır. İki yıl sonra ise kayıtlı sermayesi 50 trilyon TL'ye yükselmiştir.²⁴⁸

Aşağıda THY'nin halka arz tarihi itibarıyla sermaye dağılımı verilmiştir.

<u>Ortağın Ünvanı</u>	<u>Kayıtlı Sermaye Tavanı (TL)</u>	<u>Ödenmiş Sermaye (TL)</u>
KOİ	700.000.000.000	300.000.000.000

THY'nin sermayesi aynı tarih itibarıyla;

A Grubu: 179.999.999 adet Hamiline yazılı beheri 1.000 TL. nominal değerinde,

B Grubu: 120.000.000 adet Nama yazılı beheri 1.000 TL. nominal değerinde ve

C Grubu: 1 adet Nama yazılı beheri 1.000 TL. nominal değerinde olmak üzere üç grup hisseden oluşmaktaydı.

Halka arz edilerek satılan hisseler A Grubu hamiline yazılı hisselerdir. B ve C Grubu hisseler ise KOİ'nin namına yazılı hisselerdir.²⁴⁹

²⁴⁸ <http://www.turkishairlines.com>, 2000

²⁴⁹ **Türk Hava Yolları A.O. Hisselerinin Halka Arzı Tanıtım Dokümanı**, (Kasım 1990), s.9.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın THY'nin özelleştirme kapsamına alınmış olması dolayısıyla hazırladığı tablo aşağıda verilmiştir. (Tablo 39)

Tablo 39. Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirme Kapsamına Alınması İle İlgili Verileri

ŞİRKET ADI	THY Türk Hava Yolları A.O.
ŞİRKET ADRESİ	Atatürk Havalimanı, Yeşilköy, İstanbul
ŞİRKET TEL. / FAX	(212) 663 66 00, (212) 663 63 00, Fax : (212) 574 34 20
GENEL MÜDÜR	Yusuf BOLAYIRLI
FAALİYET ALANI	Havayolu taşımacılığı
KAPSAMA ALINMA TARİHİ	22.08.1990
SERMAYESİ (Ödenmiş)	50,000 milyar TL
SERMAYE DAĞILIMI	% 98.2 T.C Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı % 1.8 Diğer (Halka açık)
NET SATIŞLAR (1998)	354,777 milyar TL
NET SATIŞLAR (30.9.1999)	393,403 milyar TL
KAR / ZARAR (1998)	5,462 milyar TL
KAR / ZARAR (30.9.1999)	(25,024 milyar TL) – Zarar
PAZAR PAYI	% 29 Dış hatlar
TOPLAM PERSONEL SAYISI	9567 kişi
ÖZELLEŞTİRME STRATEJİSİ	Blok satış / Yurtiçi ve yurtdışı sermaye piyasalarında satış
ÖZELLEŞTİRME ÇALIŞMALARI	Şirket'te bulunan kamu hisselerinin % 1.55'lik bölümü Kasım-Aralık 1990'da şirket çalışanları ve halka arz edilmiştir. Ayrıca, İdare hisselerinin bir bölümünün yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda halka arzı için danışmanlık ve aracılık hizmeti vermek üzere CSFB Credit Suisse First Boston ile Yapı Kredi Yatırım A.Ş. yüklenim liderliğinde özelleştirme hazırlık çalışmalarının büyük bir kısmı tamamlanmıştır.

Kaynak: <http://www.oib.gov.tr>

THY 22.08.1990 tarihinde özelleştirme kapsamına alınmış ancak bazı girişimlerde bulunulmuşsa da henüz özelleştirilmemiştir. Şirketin %98.2 hissesi T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın elindedir. Şirkette bulunan kamu hisselerinin % 1.55'lik bölümü Kasım-Aralık 1990'da şirket çalışanları ve halka arz edilmiştir. 1990 yılı sonlarında bir kısım hisse halka arz edilmiştir ve bugün de aynı halka açıklık oranı korunmaktadır.

4.2.2. Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirilmesinde Halka Arz Edildiği 1990 yılından 1998 Yılına Kadar Yaşanan Gelişmeler

THY özelleştirilme kapsamına alındıktan sonra özelleştirme yolunda bir takım gelişmeler kaydedilmiştir.

Borsa Yönetim Kurulu'nun 05.10.1993 tarihli toplantısında; THY hisse senetleri için panoya bir kerede yazılabilecek azami emir miktarı 13.10.1993 tarihinden itibaren geçerli olmak kaydıyla 200 LOT²⁵⁰ olarak belirlenmiştir.²⁵¹

Ekim 1993 T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi, THY'ye ait hisse senetlerinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda 250.000.000.000 TL. nominal değerden Özel Emirle yatırım fonlarına, diğer yurt içi ve yurt dışı kurumsal yatırımcılara Borsa usul ve esasları çerçevesinde satılabileceği bildirilmiştir.²⁵²

12.10.1993 tarihinde THY'nin işlemleri o gün basında çıkan bir haber nedeniyle geçici olarak durdurulmuştur. İMKB Başkanlığı'nın talebi üzerine THY'den gelen yazıda 12.10.1993 tarihinde basında yer alan British Airways'ın THY hisselerine talip olduğu konusundaki haberin yanlış anlamadan kaynaklandığı belirtilmiştir.²⁵³

²⁵⁰ LOT, Hisse senetleri piyasasında işlem birimidir. İMKB Hisse senetleri piyasasında, 1 LOT 1000 adet hisse senedi veya 1.000.000 TL. nominal değerli hisse senedini ifade eder. **Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu**, (İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Eğitim Yay. No:1, 1995), s.434.

²⁵¹ 06.10.1993 tarihli Borsa Başkanlığı Duyurusu

²⁵² T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 08.10.1993 tarihli yazısı

²⁵³ 12.10.1993 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

THY, 27 Haziran 1993 tarihinde British Airways ile Londra’da yapılan toplantıda, karşılıklı olarak görüşülen bir “Niyet Mektubu” ile, bu şirketin Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi’nden yararlanmaya talip olunduğunu, dünya çapındaki üç büyük havayolunun rezervasyon sistemleri incelendikten sonra, British Airways’in sistemi en iyisi bulunarak, tercih edildiğini, THY Yönetim Kurulu’nun onayı ile 1994 Mart ayından itibaren çalışmak üzere eğitime başlandığını ve sistemin satın alınmasının 1995 yılında gerçekleştirilmesinin beklendiği bildirilmiştir.

Söz konusu “Niyet Mektubu”nda, hisse satışı ile ilgili herhangi bir eğilim bulunmadığını, mektubun sadece teknik bir konu olan rezervasyon sistemi ile ilgili olduğunu bildiren THY, hisselerin Kamu Ortaklığı İdaresi’nin yönetiminde bulunduğundan, bunların THY tarafından satışa çıkarılması, devri veya bu konuda bir anlaşma yapılmasının söz konusu olmadığını ve kanunen THY hisselerini elinde bulunduran Kamu Ortaklığı İdaresi’nden başka hiç bir kuruluşun, bu hisseler üzerinde herhangi bir tasarrufta bulunma yetkisine sahip olmadığını belirtmiştir.²⁵⁴

1993 yılı sonunda T.C. İstanbul 1.İcra Müdürlüğü’nce THY hisse senetlerinin Borsada Resmi Müzayede yolu ile satımı talep edilmiş ve İMKB Başkanlığı’nca yapılan duyuruda senetlere LOT seansında işlem yapılacağı, satışların İZİBELLİ Menkul Değerler A.Ş. aracılığı ile 4-5-6 Ocak 1994 tarihlerinde yapılacağı belirtilmiş ve nominal değer olarak 3.000.000 TL. belirlenmiştir.²⁵⁵

Sözkonusu kararı takiben 04.01.1994 tarihinde THY hisselerinin satışı İZİBELLİ Menkul Değerler A.Ş. aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.²⁵⁶

1994 yılının başında Kamu Ortaklığı İdaresi (KOİ), özelleştirilmesine karar verilen THY’nin hisse senetlerinin fiyatlarında istikrar sağlamak amacıyla, borsa usul ve esasları çerçevesinde alım yapabileceğini, ayrıca THY’ye ait hisse senetlerinin 250.000.000.000TL.

²⁵⁴ 12.10.1993 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

²⁵⁵ 28.12.1993 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

²⁵⁶ 04.01.1994 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

nominal tutardan 21.01.1994 tarihinden itibaren altı ay içerisinde, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda; hisse senetlerinin fiyatlarında istikrarı korumaya özen göstererek artan talebe cevap vermek ve bu suretle borsada derinlik sağlamak amacı ile yurtiçi ve yurtdışı yatırımcılara satılabileceğini duyurmuştur.²⁵⁷

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 06.07.1993 tarih ve 20 sayılı tebliği gereğince THY hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda, 20.04.1994 tarihinde 27.000.000.000 TL. nominal değerinde 6.700 TL'den Özel Emir yoluyla satılmıştır.²⁵⁸

Mayıs 1994'te, THY'nin özelleştirilmesi konusunda yürütülen çalışmalar çerçevesinde, IFC International Finance Corporation'dan alınan bir mektupta, ilgili kurumun Macaristan'da uyguladığı yöntemin bir benzerinin THY için uygulanabileceği yönünde bir teklif gündeme getirilmiştir.

Ancak konunun daha ayrıntılı ele alınarak olumlu bir sonuca kavuşturulması için karşılıklı görüşmeler yapılması konusu da mektupta ayrıca belirtilmiştir.

Tüm bu gelişmeler KOİ tarafından THY'nin özelleştirme kapsamında bulunması nedeniyle prensipte olumlu karşılanmıştır. Bununla birlikte kesinleşmiş bir detay sözkonusu olmamıştır. Zira THY'nin özelleştirme aşamasına gelmesi ile ilgili değerlendirme ve strateji belirleme çalışmaları sürdürülmüştür. Bu süreç içerisinde, IFC'nin teklif ettiği formül olumlu karşılanmasına rağmen, konunun ileride yapılacak görüşmelerden sonra netlik kazanacağı düşünülmüştür.²⁵⁹ Ancak ileri tarihlerde bu konuyla ilgili herhangi bir gelişme yaşanmamıştır.

Temmuz 1994'te T.C. Beyoğlu 3. İcra Müdürlüğü'nce Borsa'da satışı talep edilen THY hisse senetlerinin de aralarında bulunduğu birtakım şirketlerin hisselerinin 1.548.618.000 TL.'lik kısmının 19-20.07.1994 tarihlerinde 9:00-9:15 saatleri arasında Pay

²⁵⁷ T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 21.01.1994 tarihli yazısı

²⁵⁸ T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 05.05.1994 tarihli yazısı

²⁵⁹ T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 09.05.1994 tarihli yazısı

Menkul Değerler A.Ş. aracılığıyla, Resmi Müzayede yoluyla satışa sunulacağı bildirilmiştir.²⁶⁰

Bu tarihten sonra THY özelleştirilmesi süreci oldukça durağan geçmiştir. 24.03.1995'te THY mali tablolarının Borsa'ya zamanında ulaşmaması nedeniyle hisselerdeki işlemler, Ulusal Pazar 2. seansı içerisinde, geçici olarak durdurulmuştur.²⁶¹

Nisan 1995'te Özelleştirme İdaresi'nce, THY'nin hisse senetlerinin fiyatlarında istikrar sağlamak amacıyla, Borsa usul ve esasları çerçevesinde alım yapabileceğini, ayrıca THY'ye ait hisse senetlerinin 5.400.730.669.000TL. nominal tutardan 27.04.1995 tarihinden itibaren altı ay içerisinde, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda yurtiçi ve yurtdışı yatırımcılara satılabileceğini duyurmuştur.²⁶²

04.06.1996 tarihinde Özelleştirme İdaresi, THY'ye ait 3.000.000.000 TL. nominal değerde hisse senedini İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda satmayı planladığını bildirmiştir.²⁶³

22-28 Temmuz 1996 tarihli haftalık Politik ve Ekonomik Bülten Gazetesi'nde "Petrol Ofisi ve THY Yurtdışında" başlıklı bir haber çıkmış ve haberde Petrol Ofisi'nin ve THY'nin yabancı yatırımcılara satılacağı konusunda bazı saptamalarda bulunulmuştur. Bu habere karşılık olarak İMKB Başkanlığı, ÖİB'den bir açıklama istemiştir. Sözkonusu açıklamada ÖİB, THY'nin özelleştirme çalışmalarının halen sürdürülmekte olduğunu, bu aşamada halen görüşmelerin devam ettiği uluslararası danışmanlık firmalarına yaptırılacak ön çalışmalar sonucunda THY'nin özelleştirme stratejisinin belirleneceğini ve bu stratejinin Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun onayına müteakip olarak yürürlüğe gireceğini belirtmiştir.

Bu çerçevede THY hisselerinin yurtiçi veya yurtdışı satışları ile ilgili olarak henüz belirlenmiş bir strateji ve satış kararı bulunmadığı ve konu ile ilgili çalışmaların

²⁶⁰ 11.07.1994 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

²⁶¹ 24.03.1995 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

²⁶² T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 24.04.1995 tarihli yazısı

²⁶³ T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 04.06.1996 tarihli yazısı

tamamlanmasına takiben özelleştirme yöntemi ve zamanlamasına ilişkin bilgilerin kamuoyuna duyurulmak üzere İMKB Başkanlığı'na gönderileceği belirtilmiştir.²⁶⁴

18 Eylül 1997 tarihinde yapılan Özelleştirme Yüksek Kurulu toplantısında özelleştirme programında yer alan ve hisse senetleri İMKB'de işlem gören bazı şirketlerin özelleştirilmelerine yönelik olarak görüşmeler yapılmıştır. Söz konusu toplantıda, Özelleştirme Yüksel Kurulu'na, THY'nin öncelikle bazı hizmetlerinin özelleştirilmesinin faydalı olacağı konusunda bilgi arz edilmiş ve kurul üyelerinin değerlendirmeleri alınmıştır.²⁶⁵

Bu şekilde THY'nin özelleştirilmesi 1998 yılına kadar durağan bir süreç geçirmiş ve 1998 yılında özelleştirme adına bazı ciddi adımlar atılmıştır.

4.2.3. Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirilmesinde 1998 Yılından Sonra Yaşanan Gelişmeler

1990 yılından bu yana özelleştirme kapsamında bulunan THY'nin özelleştirilmesi için 1998 yılında bazı önemli girişimlerde bulunulmuştur.

1998 yılının ilk altı ayında Özelleştirme İdaresi'nce İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda; Türk Hava Yolları'na ait 500.000.000.000 TL nominal değerinde hisse senetlerinin gerektiğinde satılabileceği bildirilmiştir.²⁶⁶

21 Nisan 1998 tarihinde yapılan Özelleştirme Yüksek Kurulu toplantısında özelleştirme programında yer alan THY'nin özelleştirilmesine yönelik olarak Özelleştirme Yüksek Kurulu kararı alınmıştır.

²⁶⁴ Türk Hava Yolları A.O. ve Petrol Ofisi A.Ş. ile ilgili olarak basında yer alan haberlere ilişkin olarak İMKB Başkanlığı'nın istediği açıklamaya cevaben T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 22.07.1996 tarihli açıklaması

²⁶⁵ Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 18.09.1997 tarih 5573 sayılı yazısı

²⁶⁶ T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 03.02.1998 tarihli yazısı

Sözkonusu kararda, THY'de bulunan İdare hisselerinin "satış" yöntemiyle özelleştirilmesine, THY'nin yapısı, içinde bulunduğu sektörün özellikleri ve stratejik önemi dikkate alınarak satış yöntemiyle yapılacak özelleştirmenin hisselerin tamamının veya İdarece belirlenecek bir kısmının, yurtiçi ve yurtdışında halka arz, gerçek ve/veya tüzel kişilere blok satış, gecikmeli halka arzı içeren blok satış, çalışanlara satış, borsada normal ve/veya özel emir ile satış, menkul kıymetler yatırım fonları ve/veya menkul kıymetler yatırım ortaklıklarına satış veya bunların birlikte uygulanması yoluyla yapılabilmesine ve özelleştirme işlemlerinin bu karar tarihinden itibaren altı ay içinde tamamlanmasına karar verilmiştir.²⁶⁷

Buna göre alınan strateji kararı çerçevesinde, ilk aşamada daha sonra belirlenecek bir orandaki THY hisselerinin, yurtiçinde ve yurtdışında halka arzı çalışmaları başlatılmıştır.²⁶⁸

Türk Hava Yolları'ndaki kamu hisselerinin bir bölümünün yurtiçi ve yurtdışında halka arz edilmesine ilişkin olarak Özelleştirme İdaresi Başkanı Uğur Bayar'ın 11.05.1998 tarihinde basına yaptığı açıklamada THY'nin özelleştirilmesinde görev alarak, aracılık ve danışmanlık hizmeti verecek firma seçimi ihalesinin açıldığı bildirilmiştir.

Bu çerçevede, %98.17 oranındaki kamu payı bulunan Türk Hava Yolları hisselerinin %25 civarındaki bir bölümünün özelleştirilmesi konusunda yurtiçi-dışı aracılık ve danışmanlık hizmeti vermek üzere 8 firmaya davet mektubu gönderilmiştir. Sözkonusu firmalardan, mali ve stratejik analizler yapmak ve yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda halka arzda aracılık hizmeti vermek üzere 1 Haziran 1998 tarihine kadar teklif vermeleri istenmiştir. Halka arz edilecek hisse oranı özelleştirme süresi içerisinde yurtiçi ve yurtdışı sermaye piyasalarındaki gelişmeler ile uluslararası konjoktüre bağlı olarak değişiklik

²⁶⁷ T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'ndan THY ile ilgili olarak İMKB Başkanlığı'nca istenen açıklamaya cevaben gelen 22.04.1998 tarihli yazı

²⁶⁸ T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'ndan THY ile ilgili olarak İMKB Başkanlığı'nca istenen açıklamaya cevaben gelen 22.04.1998 tarihli yazı

gösterebileceği, daha yüksek veya daha düşük bir halka arz oranı belirlenebileceği belirtilmiştir.

Teklif mektubu gönderilen firmalar aşağıda belirtilmiştir.

1. ABN Amro and Rothschild
2. CSFB Credit Suisse First Boston
3. Deutsche Morgan Grenfell Co. Ltd.
4. Goldman Sachs International
5. Ing Barings
6. Merrill Lynch International Ltd.
7. Morgan Stanley and Co. Inc.
8. SBC Warburg and UBS

Uğur Bayar'ın basın açıklamasında sözkonusu firmalardan alınan teklifler doğrultusunda Özelleştirme İdaresi'nce yapılacak teknik değerlendirmeyi takiben bir ön eleme yapılarak kısa liste belirleneceği bildirilmiştir. Daha sonra ise oluşacak kısa listedeki firmaların mali tekliflerinin değerlendirilmesi yapılacağı ayrıca, İş Bankası'nın özelleştirmesi örneğinde olduğu gibi ihaleyi kazanan teklif sahibi aracı kurumdan, ÖİB'nin nihai onayını almak kaydıyla, halka arza eşliderlik yapacak olan yerli bir aracı kurum seçilmesi isteneceği belirtilmiştir. Sözkonusu açıklamada Bayar ayrıca, Türk Hava Yolları'nın halka arzına, danışman firma belirlendikten sonra hızla başlanacağını da belirtmiştir.²⁶⁹

²⁶⁹ Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 11.05.1998 tarih 3055 sayılı yazısı

Teklif gönderilen 8 firmadan Goldman Sachs International dışında tamamından teklif alınmış ve bu konuda bir basın açıklamasıyla sözkonusu firmaların 8/9 Haziran 1998 günü sözlü sunuma davet edildiği bildirilmiştir.²⁷⁰

Sözlü sunum sonrasında ihale şartnamesinde öngörüldüğü üzere yapılan teknik değerlendirmeler sonucunda ön elemeyi geçen 3 firmanın mali teklifleri açılmış ve bu konuda en uygun teklifi veren CSFB Credit Suisse First Boston firması seçilmiştir. Daha sonra firmadan ÖİB'nin nihai onayını almak kaydıyla halka arza eşliderlik yapacak olan yerli bir aracı kurum seçilmesi istenmiştir.²⁷¹

CSFB'nin seçilmesinden sonra yapılan basın açıklamasında Türk Hava Yolları'ndaki kamu hisselerinin bir kısmının yurtiçi piyasalarda halka arzına ilişkin aracılık hizmeti vermek üzere Yapı Kredi Yatırım A.Ş. seçildiği bildirilmiştir.

Sözkonusu açıklamada ayrıca, aracı firmalar, CSFB Credit Suisse First Boston, Yapı Kredi Yatırım, THY ve ÖİB yetkililerinin katılımı ile 26 Haziran 1998 tarihinde İstanbul'da yapılacak toplantıyla Türk Hava Yolları hisselerinin yurtiçi ve yurtdışı halka arzı yöntemiyle özelleştirilmesi sürecine başlanacağı belirtilmiştir.²⁷²

CSFB böylece THY'nin halka arz yöntemiyle özelleştirilmesinde aracılık ve danışmanlık hizmeti verecek firma olarak belirlenmiştir. 21.07.1999 tarihinde THY'nin blok satış yöntemi ile özelleştirilmesinde de CSFB aracı ve danışman firma olarak seçilmiştir.²⁷³

Bu gelişmelerden sonra bir takım hisselerin halka arzı gündeme gelmiştir. İMKB Başkanlığı'nın THY'ye ait birincil piyasa ve halka arz duyuruları aşağıda verilmiştir.

²⁷⁰ Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 02.06.1998 tarihli yazısı

²⁷¹ Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 10.06.1998 tarih ve B.02.1.ÖİB.0.63.00.00/3773 sayılı yazısı

²⁷² Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 25.06.1998 tarih ve B.02.1.ÖİB.0.63.00.00/4244 sayılı yazısı

²⁷³ Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 21.07.1999 tarihli yazısı

**Tablo 40. Türk Hava Yolları A. O.'ya Ait 03.11.1999 Tarihli İMKB Başkanlığı
Birincil Piyasa ve Halka Arz Duyurusu**

Şirketin Unvanı	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	Kod	THYAO
Şirketin Sermaye Türü	Kayıtlı Sermaye (X)	Esas Sermaye ()	
Şirketin Artırım Öncesi Sermayesi	30.000.000.000.000.-TL		
Bedelli Artırım Miktarı	10.000.000.000.000.-TL		
Bedelsiz Artırım Miktarı	10.000.000.000.000.-TL		
Şirketin Artırım Sonrası Sermayesi	50.000.000.000.000.-TL		
Arta Kalan Payların Nominal Tutarı	2.235.566.000.-TL		
Aracılık Yapan Aracı Kuruluş Adı	İş Yatırım ve Menkul Değerler A.Ş.		
Pazar Açılış ve Kapanış Tarihi (*)	09.11.1999 - 23.11.1999		
Satılacak Paylar Hisse / Makbuz	Senet		
Satılacak Hisse Senetlerinin Tertibi	8		
Satılacak Hisse Senetlerinin Satış Fiyatı	Nominal değerinin altında olmamak üzere İMKB'de oluşacak fiyattır.		
Başvuru Şekli	Hisse senetlerinden almak isteyen tasarruf sahiplerinin Borsa üyelerine başvuruda bulunmaları gereklidir.		
Hisse Senetlerinin Teslim Şekli	Hisse senetlerinin yatırımcılara teslimi İMKB düzenlemeleri çerçevesinde yapılacaktır.		
Notlar (*)	Şirketten talep edilen bilgi ve belgeler ile kalan payların Takasbank A.Ş.'ye pazar açılış tarihinden bir gün önce depo edilmesi durumunda şirketin işlem sırası açılır.		

Kaynak: 03.11.1999 Tarihli İMKB Başkanlığı Birincil Piyasa ve Halka Arz Duyurusu

**Tablo 41. Türk Hava Yolları A. O.'ya Ait 03.05.2000 Tarihli İMKB Başkanlığı
Birincil Piyasa ve Halka Arz Duyurusu**

Şirketin Unvanı	Türk Hava Yolları A.O.	Kod	THYAO
Şirketin Sermaye Türü	Kayıtlı Sermaye (X)	Esas Sermaye ()	
Şirketin Artırım Öncesi Sermayesi	50.000.000.000.000.-TL		
Bedelli Artırım Miktarı	50.000.000.000.000.-TL		
Bedelsiz Artırım Miktarı	50.000.000.000.000.-TL		
Şirketin Artırım Sonrası Sermayesi	150.000.000.000.000.-TL		
Arta Kalan Payların Nominal Tutarı	7.630.232.000.-TL		
Aracılık Yapan Aracı Kuruluş Adı	İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.		
Pazar Açılış ve Kapanış Tarihi (*)	08.05.2000 – 06.06.2000		
Satılacak Paylar Hisse / Makbuz	Hisse		
Satılacak Hisse Senetlerinin Tertibi	9		
Satılacak Hisse Senetlerinin Satış Fiyatı	Nominal değerinin altında olmamak üzere İMKB'de oluşacak fiyattır.		
Başvuru Şekli	Hisse senetlerinden almak isteyen tasarruf sahiplerinin Borsa üyelerine başvuruda bulunmaları gereklidir.		
Hisse Senetlerinin Teslim Şekli	Hisse senetlerinin yatırımcılara teslimi İMKB düzenlemeleri çerçevesinde yapılacaktır.		
Notlar (*)	Şirketten talep edilen bilgi ve belgeler ile kalan payların Takasbank A.Ş.'ye pazar açılış tarihinden bir gün önce depo edilmesi durumunda şirketin işlem sırası açılır.		

Kaynak: 03.05.2000 Tarihli İMKB Başkanlığı Birincil Piyasa ve Halka Arz Duyurusu

03.11.1999 tarihli duyuruda THY'nin artırım öncesi sermayesi 30 trilyon TL., bedelli artırım miktarı 10 trilyon TL., bedelsiz artırım miktarı 10 trilyon TL., artırım sonrası sermaye 50 trilyon ve arta kalan payların nominal tutarı da 2.235.566.000 TL. olarak açıklanmıştır. Söz konusu duyuruda pazar açılış tarihi 09.11.1999 ve kapanış tarihi 23.11.1999 olarak belirlenmiş ve bu tarihler arasında 8 hisse senedi tertibinin satılacağı ve satış fiyatının ise nominal değerinin altında olmamak üzere İMKB'de oluşacak olan fiyat olacağı belirtilmiştir.

30.05.2000 tarihli duyuruda ise THY'nin artırım öncesi sermayesi, bedelli ve bedelsiz artırım miktarları 50'şer trilyon TL., artırım sonrası sermaye 150 trilyon ve arta kalan payların nominal tutarı da 7.630.232.000 TL. olarak açıklanmıştır. Söz konusu duyuruda pazar açılış tarihi 08.05.2000 ve kapanış tarihi 06.06.2000 olarak belirlenmiş ve bu tarihler arasında 9 hisse senedi tertibinin satılacağı ve satış fiyatının ise nominal değerinin altında olmamak üzere İMKB'de oluşacak olan fiyat olacağı belirtilmiştir.

Her iki duyuruda da İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. aracı kuruluş olarak belirtilmiştir. Hisse senetlerinden almak isteyen tasarruf sahiplerinin Borsa üyelerine başvuruda bulunmaları gerektiği ve hisse senetlerinin yatırımcılara tesliminin İMKB düzenlemeleri çerçevesinde yapılacağı belirtilmiştir.

4.2.4. Türk Hava Yolları A. O.'nun Özelleştirilmesi İle İlgili Olarak 2000 Yılında Yaşanan Gelişmeler

1990 yılında özelleştirme kapsamına alınan ancak bir türlü özelleştirilemeyen THY'nin özelleştirilmesi hususunda 2000 yılı içinde önemli adımlar atılmıştır.

Özelleştirme İdaresi Başkanı Uğur Bayar 2000 yılında özelleştirilmesine hız verilen THY'nin nitelikli bir yönetime sahip olması ve rekabet gücünü artırması için 2000 yılı sonuna kadar satılacağını bildirmiştir. %25-35 blok satışla, yönetimin özel sektöre geçmesi

sağlanacak olan THY'de halka arz ve çalışanlara verilecek hisselerle birlikte devletin payının %50'nin altına düşürüleceği planlanmaktadır.²⁷⁴

Bayar, THY'nin özelleştirilmesi ve özelleştirme yönteminin belirlenmesi konusunda Rekabet Kurulu ile yazışıklarını belirtmiştir.²⁷⁵ THY'nin bugüne kadar Türkiye'de görülmemiş bir yöntemle özelleştirilerek bir kültür değişimi meydana getirileceğini bildiren Bayar, bu modelle kurumun %25-35'inin blok halde itibarlı ve ehil yerli yada yabancı bir gruba yani stratejik bir yatırımcıya satılacağını, %20-25'inin halka arz edileceğini, THY çalışanlarına da önemli teşviklerle hisse satılacağını ve böylece yönetimde de eşit yönetim hakkı verileceğini belirtmiştir.²⁷⁶

Bayar, "Şirketin yönetim kurulu da devletin temsilcisi, stratejik ortak, halka açık kısmın temsilcisi ve THY çalışanlarının temsilcisinden oluşacak. Yani yönetimde her kesimin temsilcisinin bulunacağı bu yaklaşım, çağdaş ve yeni bir yönetim oluşmasını sağlayacak" demiştir.²⁷⁷

Bu şekilde yapılacak bir özelleştirmeye Türkiye'de bir kültür değişikliğinin sağlanacağını belirten Bayar daha sonra geri kalan kamu hisselerinin de satılacağını belirtmiştir.²⁷⁸

Her üç satış yönteminin aynı dönemde gerçekleştirileceğini kaydeden Bayar, ihale koşulları üzerindeki çalışmaların da tamamlandığını, satış dönemini ve biçimini halka arzda kimsenin zarar görmeyeceği bir şekilde belirleneceğini belirtmiştir.²⁷⁹

Şirketin blok satışla satılacağı kısmının bu işi yapabilecek bir operatöre veya itibarı olan bir Türk grubuna satılabileceği, böylece THY'nin artık özel şirket kimliğine

²⁷⁴ Esra Yener, "THY Eylül'de Özel Havayolu Oluyor", *Milliyet Gazetesi*, (22.6.2000), s.10.

²⁷⁵ "Yabancılar İyimser: Uğur Bayar THY'nin Satış Modeli İle İlgili Çalışmaların Sürdüğünü Söyledi", *Yeni Binyıl Gazetesi*, (16.06.2000), s.10.

²⁷⁶ "Bayar: THY Görülmemiş Bir Yöntemle Özelleşecek", *Dünya Gazetesi*, (22.06.2000), s.11.

²⁷⁷ Sadi Özdemir, "Özelleştirme İstikrara Bağlı", *Türkiye Gazetesi*, (22.06.2000), s.7.

²⁷⁸ Oktay Özbardakoğlu, "THY'de Kültür Değişimi Olacak", *Finansal Forum*, (22.06.2000), s.7.

²⁷⁹ Yener, a.g.e., (22.06.2000), s.10

kavuşacağı ve blok hisseyi alacak kuruluşun yönetime sahip olacağı belirtilmiştir.²⁸⁰ Bayar bu şirketin illa havacılık ile ilgili olmasının şart olmadığını ancak profesyonel bir şirket olması gerektiğini vurgulamıştır.²⁸¹

THY'nin şu anda sadece yüzde 1.8'i halka açık durumdadır. Özelleştirmeden sonra, stratejik ortak şirket yönetiminde stratejik ve idari kararlar alabilecektir. Buna karşın Özelleştirme İdaresi Başkanlığı veto hakkına sahip olacaktır. Bu konuyla ilgili olarak Swissair grubu ve Luftansa, THY özelleştirmesine olan ilgilerini açıklamışlardır.²⁸²

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın programında THY özelleştirilmesinin 2000 yılının üçüncü çeyreğinin sonunda ya da dördüncü çeyreğinin başında yapılması öngörülmüştür.²⁸³ Yabancı Sermaye Derneği (YASED) üyeleriyle 21.06.2000 tarihinde yaptığı toplantı da Bayar, THY'nin özelleştirilmesi ile ilgili teknik hazırlıkların tamamlandığını, son stratejik rötuşların kaldığını söylemiştir.²⁸⁴

İhale dokümanlarının da tamamlanmak üzere olduğunu belirten Bayar THY'nin karlı olmasının satılmamasını gerektirmediğini, THY'nin satılarak ülkeye vergi geliri de getirilebileceğini savunmuştur.²⁸⁵

Türkiye'de özelleştirmeye ilgili Enerji Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı ve Özelleştirme İdaresi olmak üzere 3 kuruluş olduğunu kaydeden Bayar, TEKEL, telekomünikasyon, posta hizmetleri ve Hava Meydanları'nın özelleştirilmesinde özel kanun gerektiğini ancak 2000 yılı içinde THY'nin özelleştirilmesinin planlandığını belirtmiştir.²⁸⁶

Özelleştirme İdaresi Başkanı Uğur Bayar'ın Yabancı Sermaye Derneği üyeleriyle 21.06.2000 tarihinde yaptığı toplantı sonrasında bu şekilde bir kez daha gündeme gelmiş

²⁸⁰ M. Ali İzmir, "THY Bu Yıl Uçuyor", **Yeni Şafak Gazetesi**, (22.06.2000), s.6.

²⁸¹ "THY'de Çalışanlar Hisse Alıp Yönetime Girecek", **Hürriyet Gazetesi**, (22.06.2000), s.11.

²⁸² Mahmut Kaya, "Lütfen Kemerlerinizi Bağlayın", NTVMSNBC Ekonomi Haberleri, [available at: <http://www.ntvmsnbc.com/news/10347.asp#BODY>], (09.06.2000)

²⁸³ "THY'de Model Arayışı", **Finansal Forum**, (16.06.2000), s.7.

²⁸⁴ "THY Bu Sene Özelleştirilecek", **Cumhuriyet Gazetesi**, (22.06.2000), s.7.

²⁸⁵ Yunus Argan, "Özelleştirmelerde Programın Önündeyiz", **Hürses**, (23.06.2000), s.4.

²⁸⁶ Ramazan Solak, "THY Bu Yıl Özelleşecek", **Zaman Gazetesi**, (22.06.2000), s.7.

olan THY özelleştirmesi için Aralık 2000’de önemli ilerlemeler kaydedilmiş ve THY’nin ihale duyurusu açıklanmıştır.

Kasım-Aralık 2000’de yaşanan ekonomik kriz sonrasında hükümet, krizin tansiyonunu özelleştirme paketiyle düşürmeye çalışmış ve krizi doğuran etkenler arasında gösterilen “geciken özelleştirmelere” hız vererek, hem para girişinin yolunu açmaya hem de piyasalara güven vermeye çalışmıştır.

1990 yılında özelleştirme kapsamına alınan ancak bir türlü özelleştirilemeyen THY de bu dönemde özelleştirilmesine hız verilmesi kararlaştırılan kuruluşlardan biri olarak yerini almıştır.

Özelleştirmeden Sorumlu Devlet Bakanlığı Aralık ayının başında yaptığı açıklamada hükümeti oluşturan üç partinin liderlerinin özelleştirme için masaya oturacaklarını ve THY’nin %51’inin blok satışı için hazırlanan ilanların inceleneceğini belirtmiştir. THY’nin satışı için çalışmaların tamamlandığını belirten Devlet Bakanlığı konunun liderler zirvesinde tartışılacağını ve onaydan sonra Özelleştirme Yüksek Kurulu’nda (ÖYK) imzaya açılacağını belirtmiştir. Devlet Bakanlığı ayrıca 15 Aralık 2000’den sonra ihale ilanının verilmesinin ve Mart 2001’de de satışın tamamlanmasının planlandığını bildirmiştir.

〈THY özelleştirilmesinde Türk ortak zorunluluğu olacağını bildiren Devlet Bakanlığı Doğu ve Güney Doğu uçuşlarının sürmesi ve stratejik dönemlerde askeri uçuşlarda aksama olmaması için devletin altın hissesinin de bulunacağını kaydetmiştir.²⁸⁷ Ayrıca THY’nin halka arzı için Ağustos 2001 tarihinin planlandığını ancak önce THY’yi alacak olan kurum veya konsorsiyumun şirkette yapacağı yatırımların bekleneceğini bildirilmiştir.²⁸⁸〉

8 Aralık 2000 tarihinde Başbakan, Başbakan Yardımcısı ve Özelleştirme İdaresi Başkanı’nın Başbakanlık’ta katıldığı özelleştirme toplantısından sonra açıklama yapan ÖİB

²⁸⁷ Esra Yener, “Krizle Özelleştirme Önlemi”, *Milliyet Ekonomi*, (03.12.2000), s.7.

²⁸⁸ “Yeni Halka Arzlar Temmuz’da”, *Milliyet Ekonomi*, (03.12.2000), s.7.

Başkanı, THY'nin ihale ilanınının 14 Aralık sabahı gazetelerde açıklanacağını duyurmuştur.²⁸⁹ Söz konusu ihalenin açıklanmasından bir gün önce Devlet Bakanlığı'nın konuya ilişkin yaptığı basın açıklaması ve ihale duyurusu eklerde verilmiştir.

5. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN ÖZELLEŞTİRİLMESİNE VE ÖZELLEŞTİRME SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

5.1. Business Strategic Incorporation Araştırma Şirketinin Türk Hava Yolları A.O.'nun Park Express Projesi İçin Yaptığı Değerlendirme Raporu

1998-1999 yılında THY'nin isteği üzerine Business Strategic Incorporation (BSI) araştırma şirketine, THY'nin özelleştirme öncesinde içinde bulunduğu durumun tespit edilmesi ve şirketin özelleştirme değerinin saptanması için bir araştırma yaptırılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen veriler ve THY'nin özelleştirme öncesinde saptanan durumu aşağıda özetlenmiştir.²⁹⁰

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olan THY, Türkiye'deki 3.838 milyon \$ değerindeki havayolu pazarının (bunun 650 milyon \$'ı iç hat, 3.188 milyon \$'ı ise uluslararası pazarın değeridir) lideri konumundadır. 1997 yılında tarifeli dış hat uçuşlarından elde ettiği 1.390 milyon \$'lık ciro ile THY, Avrupa Havayolları Birliği'ne (Association of European Airlines-AEA) üye havayolları arasında 3. sırada yer almıştır.

THY'nin Türkiye ekonomisinde oynadığı en iyi rol kuşkusuz ilk defa 1990 yılında halka arz edildiği İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda ortaya çıkmıştır. Sermaye açısından bakıldığında İMKB'de işlem gören şirketler arasında THY, 1997 yılında 1,187 milyon \$'lık sermaye ile 8. sırada yer almıştır. Yüksek sermaye ve yüksek işlem hacmi ile THY hisseleri oldukça avantajlı durumdadır.

Hızla gelişen Türkiye ekonomisi, milli hasılanın artması, bölgesel havayolu pazarı için ilişkili olunan ülkelerin parlak umutlar vermesi (özellikle Türki Cumhuriyetleri),

²⁸⁹ "Telekom'a Köşk'ten Onay", *Milliyet Gazetesi*, (09.12.2000), s.9.

Türkiye'nin tarihsel, ekonomik ve kültürel açıdan Orta Asya Cumhuriyetleri ile özel bağlarının olması ve bunlardan yararlanmak için stratejik olarak çok iyi bir konumda olması THY'nin satışlarını artıran ve büyümesini sağlayan önemli etkenlerdir. Ayrıca bu bölge pazarına erken girmiş olması, THY'ye ilk olma avantajını da getirmiştir.

Türkiye'deki havayolu endüstrisi için bir diğer önemli büyüme nedeni de dinamik bir turizm sektörünün varlığıdır. 1996 yılında Türkiye'ye uçakla gelen turist sayısındaki %20.8'lik artıştan en çok ulusal taşıyıcı olması dolayısıyla THY yararlanmıştır. Yine aynı şekilde gelecekte beklenen muhtemel turizm artışlarından da en iyi şekilde yararlanacak şirket olmak için THY çok iyi bir konumdadır.

Pazarda beklenen bu muhtemel büyümeleri karşılayabilmek için THY bir büyüme planına girişmiş kapasite artırımı gitmiş ve orta menzilli uçak sayısını 2003'e kadar 93'e çıkartmayı planlamıştır.

THY'nin sahip olduğu bu avantajlara rağmen kuşkusuz bir takım riskler de söz konusudur. Özellikle bölgenin değişken bir yapıda olması, şirketlere fırsatlarla birlikte bir kırılganlık da getirmektedir. THY'nin giriştiği filo genişlemesinin esnekliği bu açıdan önemlidir. THY bu amaçla bir manevra payı bırakmıştır.

THY için bir diğer önemli nokta da şirketin Qualiflyer Grup'a olan üyeliğidir. Bu ittifak grubunda amaçlanan maliyetleri azaltma, daha iyi bir tarife yapısına sahip olma, uçuş ağını genişletme ve sık uçan yolcu programlarıyla şirkete daha çok katkı sağlayan yolculara daha kolay ulaşabilme ve daha çok yolcuya hizmet verebilme imkanlarına THY ulaşabildiği sürece, bu gruba olan üyeliği kendisi için önemli bir avantaj olacaktır.

Şirketin % 98.2'sine T.C Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı sahip durumdadır ve şirketin özelleştirilmesi için özel bir gösterilmektedir. Ancak Türkiye'deki birçok özelleştirme programında yaşanan politik sorunlar THY için de geçerlidir.

²⁹⁰ Söz konusu raporda geçen tüm sayısal veriler 1998 yılı verileridir.

THY, özelleştirme için bir alt yapı hazırlığı olarak Ankara merkezli, iç hatlarda faaliyet gösterecek, THY'ye bağlı bir bölgesel taşıyıcı (Park Express) kurmayı planlamıştır. Bu planın en büyük amacı daha etkili bir ağ yönetimi ile iç hat pazarındaki faaliyetlerle ilgili maliyetleri azaltırken, uluslararası hatlarda kapsam ekonomisini geliştirmektir. Yeni geliştirilecek olan daha uygun tarifelerin talebin artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca karsız hatlarda bile faaliyet yapılmasını öngören bir takım politik baskıların yeni kurulacak bu şirkete transfer edilmesi de düşünülmüştür.

Böyle bir şirket kurmanın, THY'nin uluslararası faaliyetlerinde olumsuz bir etki yapması beklenmemektedir çünkü yeni kurulacak bu iç hat şirketiyle olan koordinasyon THY tarafından hissedarların kontrol altında tutulması ile güven altına alınacaktır. Bu plan yanında THY'nin finansal durumunda beklenen olumlu gelişmeler de özelleştirilme çalışmalarına yardımcı olacak gibi görünmektedir. Söz konusu iç hat şirketinin özelleştirilmesi ile THY'nin özelleştirilmesinde bir adım atılmış olacaktır.

THY de tüm diğer havayolu şirketleri gibi döviz dalgalanmalarından önemli derecede etkilenmektedir. Özellikle Türk Lirası'nın yabancı para birimlerine karşı değer kaybetmesi gelir-gider dengelerini olumsuz etkileyen bir faktördür. Ancak THY yolcu sayısında beklenen artışların Türkiye için beklenen toplam yolcu artışından daha fazla olacağını beklenmesi bu olumsuzluğu dengeleyecek gibi görünmektedir. Ayrıca THY'nin Qualiflyer grup içindeki emsallerine göre daha iyi bir performans sergiliyor olması gelir konusundaki bu sıkıntıların aşılabileceğini göstermektedir.

Bir takım politik baskılar ve yakıt fiyatlarındaki artışlar gibi dışsal faktörler THY'nin kar/zarar durumunu olumsuz etkilese de uzun dönemde THY'nin artılarının eksilerinden fazla olduğunu görülmekte ve daha kısa dönemde ekonomik çevre tatmin edici bulunmasa da THY hisselerinin durumu iyi olarak değerlendirilmektedir.

Şirketin özelleştirme öncesindeki güçlü ve zayıf yönleri ile karşısında bulunan fırsat ve tehdit unsurlarının belirlenmesi amacıyla adı geçen araştırma şirketi tarafından aşağıdaki SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats- Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Şeması geliştirilmiştir. (Tablo 42)

Tablo 42. Türk Hava Yolları A. O. İçin Geliştirilen SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats- Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Şeması

		ETKİLER	THY’NİN POZİSYONU
GÜÇLÜ YÖNLER	Ulusal durum	Devlet desteği ve korunması	Tam
	Genç filo	Düşük bakım maliyetleri ve daha iyi bir imaj	Tam
	Stratejik konum	Stratejik noktalar ve ülkenin turizm potansiyeli	Büyüyor
	İç pazar	Global düzeyde pazar durgunlaşmasına karşı güvence	Büyüyor
	Uzun dönem döviz pozisyonu	Makro ekonomik risklere karşı güvence	Tam
ZAYIF YÖNLER	Ülke riski	Satış ve kazançlardaki yüksek istikrarsızlık	Kısmen
	Yetersiz imaj	Düşük gelirli taşıyıcı	Yeni pazarlama planı, Qualifyer
	Politik oynamalar ve işletme psikolojisi	Gelirsiz yolcular, zorla koyulmuş rota ve ücretler, yönetime müdahale	Kendi kendini yöneten durumuna rağmen tam maruz kalma
FIRSATLAR	Qualifyer	Etkinliğin gelişmesi ve imaj	Belirsizlik çok
	Tekrar yapılanma	Düşük maliyetler, kapsam ekonomisi, kolaylaşmış özelleştirme	Olgunluğa ulaşan plan
	Özelleştirme	Kendi otonomisini almak	Yakında zamanda değil
	Yeni uluslararası terminal	Yüksek kapasite, gelişen yer hizmetleri	2000 yazı
TEHDİTLER	Deregülasyon	Rekabeti arttırması	Yüksek kırılabilirlik var, şirket liberalizasyondan en çok etkilendiği iç hatlarda yeniden yapılanmaya uğraşılıyor.
	Ekonomik durgunluk	Kısa dönemde kötü sonuçlar	Orta derecede kırılabilirlik var, şirket ülkenin turizm potansiyelinden ve gurbetçi işçilerden yararlanarak kaçınmaya çalışıyor.
	Qualifyer	Ana faaliyet alanlarının kaybı ve çıkarıcı davranışlar	Hala belirsizlikler var.

THY'nin ulusal taşıyıcı olması ve devlet desteği alabiliyor olması, genç bir filo ya sahip olması dolayısıyla bakım maliyetlerinin azaltabilmesi, Türkiye'nin turizm potansiyelinin yüksek olması ve ülkenin stratejik bir öneme sahip olması ve THY'nin iç hat pazarının hakimi konumunda olması, THY'nin en büyük avantajları arasındadır ve tüm bunlar şirketin güçlü yönlerini oluşturmaktadır.

Güçlü yönlerin yanında şirketin bazı zayıf yönleri de mevcuttur. Satış ve kazançlarda meydana gelen dalgalanmalar, şirketin düşük gelirli bir taşıyıcı imajı içinde olması ve politik müdahalelerle kazancın düşmesi şirketin zayıf noktalarını oluşturmaktadır.

Ancak şirketin önünde önemli fırsatları vardır. Yeni yapılan dış hatlar terminali şirketin gelişmesi için önemli bir fırsattır. Bunu yanında THY'nin önündeki en büyük fırsat özelleştirilmesidir. Daha serbest bir yapıya kavuşacak olan THY'nin yeniden yapılanmaya girmiş olması da özelleştirilmesi açısından önemli bir adımdır.

Şirketin önündeki tehditler ise serbestleşme hareketi sonrası artan rekabettir. Bunun yanında en büyük tehdit yaşanan ekonomik durgunluktur.

Qualiflyer gruba olan üyelik ise getireceği avantajlar kullanıldığı sürece bir fırsat olabilecekken, ana faaliyet alanlarının kaybı ile sonuçlanacağı sürece de bir tehdit oluşturacaktır.

Şirketin özelleştirme öncesinde değerinin tespiti için yapılan bu araştırma sonucuna göre 1998 yılı sonu itibariyle şirketin değeri 71.570.881.000.000 TL. olarak tespit edilmiştir.

5.2. Türk Hava Yolları A. O.'nun Üst Yönetiminin Yaptığı Değerlendirmeler

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın satış programında yıllardır yer alan, ancak bir türlü özelleştirilemeyen THY'nin her geçen gün geciken karardan etkilendiğini belirten THY Yönetim Kurulu Başkanı Cem Kozlu, bu yüzden önemli kararların alınmadığını ve yatırımların geciktiğini söylemektedir.

THY yönetim Kurulu Başkanı Cem Kozlu THY'nin halka arz ağırlıklı özelleştirilmesi gerektiğini vurgulayarak Türk firması öncülüğünde stratejik ortaklık blok satış da yapılması gerektiğini ancak yönetimin yabancılara geçmemesi gerektiğini savunmaktadır. THY'nin yabancı bir şirket tarafından kurtarılmayı bekleyen bir kurum olmadığını belirten Kozlu, THY'nin muhtaç olduğu için değil siyasi bir tercihle özelleştirileceğini belirtmiştir.

Özelleştirmede hangi yöntemin uygulanacağına Özelleştirme İdaresinin karar vereceğini, onların bu konuda daha tecrübeli olduğunu belirten Kozlu bu konudaki görüşlerini “Bence sadece blok satış, sadece yabancı kuruma blok satış yapılamaz. Kamuoyunda bu kabul görmez. Karma bir özelleştirme yapılabilir. Kısmi blok satış, çalışanlara satış, ağırlıklı olarak da halka arz uygulanabilir. Blok satışta, Türk firması ağırlıklı, yabancı ortağın da olduğu stratejik hisse satışı olabilir. Ancak halka arz hem yurt içi hem yurt dışı için önemli bir pay oluşturmalıdır. Bu, kurumun hızlı karar veren, rekabet edebilecek bir yapıya gelmesi için çok önemlidir.” şeklinde belirtmiştir.

Özelleştirme için stratejinin de iyi belirlenmesi gerektiğini savunan Kozlu, bu konuda kamuoyunun desteği gerektiğini savunmaktadır. THY için stratejik kararların çok önemli olduğunu bu yüzden de blok satış yapılmayacaksa bile THY’de mutlaka özzerkleşme gerektiğini vurgulamaktadır.

Kozlu’ya göre İstanbul’un bölgenin transit noktası ve büyük bir alışveriş merkezi olma özelliği, bazı stratejik kararlar alınamaması nedeniyle gecikmektedir. THY’nin önünde, bütün bölgenin en başarılı havayolu olmak gibi bir fırsat vardır. En başarılı havayolu ile İstanbul’un da birleşmesiyle İstanbul çok önemli bir transit merkez haline gelebilecektir. Bunların sağlanması için rekabette başarılı olunması gerekmekte ancak rekabet edebilmek için de yatırım yapabilmek, teknolojiyi iyi kullanabilmek ve hızlı karar alabilmek gerekir. Ancak THY’de özelleştirmenin uzun süre gündemde olmasına karşın bir türlü belli bir sonuca varılamadığı için, hem önemli yatırımlar hem de stratejik kararlar

beklemeye alınmış durumdadır. Yine özelleştirmenin gecikmesi dolayısıyla kadro kurulamamakta ve THY eksik personel ve part-time personelle hizmet vermektedir.²⁹¹

THY'nin üst yönetim kadrosu ile THY'nin özelleştirmesi üzerine yapılan görüşmelerde de THY'de benzer görüşlerin hakim olduğu sonucuna varılmıştır. Şirketin daha hızlı karar alabilen bir yapıya sahip olması, daha uygun yatırımlara ağırlık verebilmesi, daha sistematik bir personel politikası uygulanabilmesi ve şirketin daha dinamik bir yapıya kavuşması açısından THY'nin özelleştirilmesi gerektiği görüşü hakimdir. Her ne kadar şirketin en az %51 hissesinin özelleştirilmesi gerekliliği ve çalışanlara uygun şartlarda hisse satılması gerektiği konusunda ortak bir düşünce hakim olsa da şirkete yabancı ortak kabulü konusunda farklı görüşler hakimdir. Bir görüşe göre yabancı ortağın THY'yi geliştireceğine ve şirkete yeni fırsat kapıları açacağına inanılırken diğer bir düşünceye göre de blok satış ile THY'ye ortak olacak şirketin, THY'nin olumlu yönlerini ve elindeki fırsatlarını kullanarak bir anlamda sömüreceğini ama THY'yi geliştirmeyeceğine inanılmaktadır. Yalnız buradaki bir diğer ortak düşünce THY'ye hissedar olacak şirketin THY'nin gelecekteki işbirliklerini etkileyecek olması ve dolayısıyla yabancı ortak konusunda THY'nin seçici davranmak zorunda olduğudur.

5.3. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın Değerlendirmesi

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın THY özelleştirmesi hakkındaki görüşlerini almak üzere ÖİB'nda uzman olarak görev yapan Hamdi Boyacı Bey'e aşağıdaki sorular yöneltilmiş ve kendisinin cevapları soruları takiben aşağıda verilmiştir.

Türk Hava Yolları'nın Özelleştirilmesi Hakkında Sorulan Sorular

1. THY'nin özelleştirilmesine neden ihtiyaç duyuldu?
2. THY'nin özelleştirilmesinde kısa, orta ve uzun vadede hangi amaçlar hedefleniyor?

²⁹¹ Esra Yener, "THY Yabancılara Satılamaz", *Ekonomik Panorama*, (28.05.2000), s.3.

3. THY, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından 1990 yılından beri özelleştirilme kapsamına alındığı halde, özelleştirilmesinin bu kadar uzamasının sebebi nedir?
4. THY, özelleştirmesinin geç kalması dolayısıyla bu arada geçen zamanda neler kaybetti?
5. THY'nin ne zaman özelleştirilmesi planlanıyor?
6. THY'nin özelleştirilmesi için ne gibi hazırlıklar yapılıyor?
7. THY'nin özelleştirilmesinde çoğunluğun özelleştirilmesi planlanıyor mu? (devletin sahipliği % kaç olarak düşünülüyor?)
8. THY'nin özelleştirilmesinde hangi yöntemlerin kullanılması düşünülüyor? Birden fazla yöntem düşünülüyorsa oranları ne olacak?
9. THY'nin özelleştirilmesinde bazı kesimlere herhangi bir öncelik verilecek mi?
10. (Eğer çalışanlara satış yöntemi de düşünülüyorsa) THY'nin özelleştirilmesinde, Tüpraş'ta olduğu gibi çalışanların hisselerine daha avantajlı şekilde sahip olması sağlanacak mı?
11. THY'nin özelleştirilmesinde yabancı sermaye düşünülüyor mu? Neden?
12. THY'nin özelleştirilmesi hususunda şu anda bilinen potansiyel alıcılar kimler?
13. THY'nin özelleştirilmesi konusunda nasıl bir fiyat aralığı tahmin ediliyor?
14. THY'nin özelleştirilmesinden mevcut çalışanlar nasıl etkilenecek?
15. THY'nin özelleştirilmesine sendikaların tepkisi hakkında ne düşünülüyor?
16. Özelleştirmeye bir hazırlık olarak personel azaltımına gidildi mi? 1998 yılından bu yana personel sayısının azalması özelleştirme gereği miydi?

17. Özelleştirme sonrasında personel sayısında ve özellikle yapısında ne gibi değişiklikler bekleniyor?
18. THY'nin özelleştirilmesi bağlamında filo ile ilgili bir çalışma yapılıyor mu? 1999 yılında filoya katılan uçaklarla filo yaşının gençleştirilmesi THY'nin özelleştirilmesi de hesaba katılarak alınan bir karar mıydı?
19. Özelleştirme sonrasında uçak sayısında ve filo yapısında ne gibi değişiklikler bekleniyor?
20. Özelleştirilecek kuruluşların özellikle kar eden kurumlar olmasına dikkat edilirken, THY'nin 1999 mali yılını zarar ile kapatması özelleştirilmesini nasıl etkileyecek?
21. THY adına önceden ulaşılamayan hangi hedeflere özelleştirmeden sonra ulaşılabileceğini düşünüyorsunuz? (ya da yapılamayan nelerin özelleştirme sonrasında yapılabileceğini düşünüyorsunuz?) Neden?
22. Türkiye gibi bir ülkede bayrak taşıyıcımız olan THY'nin özelleştirilmesini doğru buluyor musunuz? Neden?
23. THY'nin bayrak taşıyıcısı olması dolayısıyla özellikle savaş dönemlerinde orduyla işbirliği yapma konusundaki sorumluluğu şeklinde bazı sorumlulukları olduğunu biliyoruz. Özelleştirme sonrasında da bu tür sorumlulukları devam edecek mi?
24. THY'nin bayrak taşıyıcısı olması dolayısıyla sahip olduğu bir takım imtiyazlar (özellikle içhat imtiyazları) özelleştirilme sonrasında da devam edecek mi? Edecekse ne kadar süreyle devam etmesi planlanıyor?
25. THY bir devlet politikası gereği olarak Türki Cumhuriyetlerle olan bağları kuvvetlendirmek için bu bölgeye uçuşlar başlattı ve sonuçta bu bölgede bir pazar oluştu. THY özelleştikten sonra da bu hatlara uçmaya devam edecek mi? (

ya da buna benzer şekilde devlet politikası gereği yüklenilmiş görevler ne olacak?)

26. THY, bir takım anlaşmalarda ve alınması gereken bazı stratejik kararlarda özelleştirme kapsamında olması dolayısıyla kısıtlandı mı ve bazı projelere girilmesi ertelendi mi? Tüm bu ve benzeri olaylar THY'nin yerinde saymasına neden oldu mu?

Yöneltelen sözkonusu sorulara verilen cevaplar aşağıda özetlenmiştir.

Tüm dünyada havayolları ya direkt devlet tarafından kurulmuştur, yada devlet desteği altında kurulmuş ve sürekli olarak devlet tarafından desteklenmiştir. (Yatırım ihtiyacının büyüklüğü vb. faktörlerle) Buna bağlı olarak da havayolları üzerinde bayrak taşıyıcılık fonksiyonu geliştirilmiştir.

1987'den sonra havayollarına atfedilen bayrak taşıyıcılık fonksiyonu veya bu fonksiyonun içeriği üzerinde tüm dünyada değişik yaklaşımlar ve fikirler ortaya çıkmıştır, bunların genel devletin ticari işletmecilikten çekilmesi yaklaşımı altında gelişmesi neticesinde başlangıçta kabul edilemez gibi görünen havayolları hisselerinin de özelleştirilmesi tüm dünya kamuoyunun önüne gelmiştir.

Özellikle British Airways ve sonu takiben yapılan başarılı havayolu özelleştirme çalışmaları diğer havayollarına ve ülkelere örnek teşkil etmiş ve 1990'ların başına gelindiğinde -hisse miktarı ve özelleştirme yöntem ve yaklaşımları farklı olsa da- bir çok ülke havayollarının özelleştirilmesini tartışır ve karar alır hale gelmiştir.

Bu kapsamda başlangıçta özelleştirme adına hızlı adım atan ülkemizde de havayolu (THY) hisselerinin özelleştirilmesinin mümkün olup olmadığı araştırılmış ve (1988/1990 dönemi) ve yeniden yapılandırma süreci sonrasında THY hisselerinin özelleştirilmesinin mümkün ve gerekli olduğu sonucuna varılarak THY 1990 yılında özelleştirme portföyüne alınmıştır.

THY özelleştirmesinde beklenen amaç ve hedefleri kısaca özetlemek istersek;

Devlet müdahalesinden arındırılmış, sermaye piyasaları kurallarına göre faaliyet gösteren, verimli, karlı, uluslararası bir şirket yaratmak denilebilir.

Havayolu özelleştirmeleri tüm dünyada diğer tüm sektörler ve işletmelerden daha hassas yaklaşılmalı ve kendine özgü hususları bulunan özelleştirme örnekleri olmuştur. Bu açıdan THY özelleştirmesini ülkemizin ekonomik ve siyasal yapısından farklı bir şekilde düşünme imkanı bulunmamaktadır. Bu açıdan en önemli husus siyasal iradenin THY özelleştirilmesi hususunda tecelli etmesidir. Bu açıdan baktığımızda 1990'da THY'nin özelleştirme portföyüne alınmasında bir yeniden yapılandırma süreci öngörülmüştür. Baktığımızda THY 1990'dan 2000'e gelindiğinde tam anlamıyla bir dünya şirketi ve bir dünya havayolu halini almıştır.

THY, 1990 yılında halka arz suretiyle özelleştirilmesi denenmiş ve ancak %1,55 hissenin satışına yönelik talep oluşmuş ve halka arz çok küçük bir hisse üzerinden gerçekleşmiştir, yani halka arz açısından daha fazla talep oluşmamıştır.

Blok satış açısından baktığımızda, dönemin modası havayolları arasında hisse ilişkisine bağlı şirket evlilikleridir. THY'nin o günkü yapısında bir havayoluna hisselerinin bir kısmının satılması suretiyle gerçekleştirilecek özelleştirmenin THY'nin tamamen yutulmuş olması sonucunu ortaya çıkarmış olması sözkonusu olacaktır.

Bu açılarından baktığımızda 10 yıl gibi bir süreç THY açısından biraz uzun olmuş olarak kabul edilebilir. Ancak gelenekten THY'nin kaybından ziyade kazancının olacağı kabul edilmektedir.

Bu dönem içinde (1990-2000) bir kaç kez özelleştirme adına önemli adımlar atılmış olmasına rağmen sonuca ulaşılamamıştır. Özellikle 1998 yılında yürütülen çalışmalar neticesinde THY hisselerinin %20-25 kısmının halka arz suretiyle özelleştirilmesi işlemlerinde son noktaya gelişmiş ancak uluslararası piyasalarda yaşanan kriz sebebiyle halka arz işlemi iptal edilmek zorunda kalmıştır. Bu çalışmalara kesintisiz olarak devam edilmiş ve uluslararası bir danışman firma ile birlikte THY özelleştirme hususunda detaylı çalışmalar yapılmıştır. Gelenekten noktada; THY hisselerinin 2000 yılı sonuna kadar

özelleştirilmesi planlanmış bulunmaktadır ki, bu durum IMF'e taahhüt olarak verilmiş bulunmaktadır.

Esasen THY hisselerinin tamamının özelleştirilmesi temel prensip olarak kabul edilmelidir, ancak ülkemizin ekonomik ve siyasi şartları dikkate alındığında bunun tek bir aşamada gerçekleştirilmesi mümkün görülmemektedir. Bu nedenle sivil havacılık yapımızın durumu ve izin vermesi durumunda ilk aşamada hisselerin % 51'den fazlasının özelleştirilmesi planlanmaktadır. Ancak en azından % 40-50 aralığında özelleştirme beklenmektedir.

Bunun; %30'nun kurumsal yatırımcılara, %15'nin bireysel yatırımcılara ve %5'nin personele satış şeklinde gerçekleşmesi beklenmektedir.

Tüm dünyada özelleştirme aşamasında çalışanların pay ortaklığı sisteminin en yoğun olarak kullanıldığı sektör havacılık sektörüdür. Bu açıdan bakıldığında THY personeline öncelik verilmesi kesin olarak kabul gören bir yaklaşımdır. Zira, 1990 yılında yapılan kısmi halka arz işlemi aşamasında da THY personeline satışlara özel önem ve öncelik verilmiş ve özel bir satış yöntemi izlenmiştir.

Son dönemde yapılan TÜPRAŞ özelleştirmesinde de benzer bir yaklaşım izlenmiş ve çalışanların hissedar olmasını teşvik edici özel yöntemler uygulanmıştır, bunun THY özelleştirmesinde de uygulanması sözkonusu olacaktır.

Tüm özelleştirme işlemlerinde yabancı sermayesinin katılması istenilen ve beklenen bir durumdur, özellikle uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin özelleştirilmesine uluslararası sermayenin iştirak ettiği tüm dünyada görülen bir durumdur. Özellikle havayollarının özelleştirilmesi durumunda uluslararası fonların ve bazen de diğer havayollarının talepte bulunması doğal ve beklenen bir durumdur.

THY'nin yabancı sermayeye özelleştirilmesi şeklinde bir ön kabul ve niyet olmamakla birlikte özelleştirme aşamasında yabancı sermaye tarafından talepte bulunulması ihtimali bulunmaktadır. THY'nin özelleştirilmesi çalışmalarını belirli bir

yatırımcı profiline göre yürütülmemekle birlikte uluslararası fonların özelleştirmeye rağbet edeceği, aynı zamanda Air France, Lufthansa, Swissair, British Airways başta olmak üzere bazı havayollarının da THY özelleştirmesi ile yakından ilgilenmesinin imkan dahilinde olduğu bilinmektedir.

Özelleştirme sürecinin en önemli halkasını oluşturan değer tespit işlemleri 4046 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde son derece geniş ve kapsamlı bir çalışma ortamı ile oluşturulmakta ve değer tamamen bağımsız bir komisyon tarafından hazırlanan değer tespit raporu ile belirlenmektedir. Bu açıdan özelleştirmeye ilişkin bir değer aralığının bugünden bilinmesi ve belirlenmesi mümkün bulunmamaktadır.

THY personel yapısı ve personel performansı incelendiğinde benzer havayolları ile yapılan karşılaştırmalarda verimlilik vb. açılardan THY'nin her zaman bir adım önde olduğu açıkça görülmektedir. Bu açıdan baktığımızda THY'nin özelleştirme öncesi ve sonrasında ortalama 14.000 personel ile çalışması halinde bile personel fazlalığı oluşmadığı görülmektedir. Bu açıdan özelleştirmenin çalışanlar açısından olumsuz bir durum oluşturması sözkonusu değildir.

Sendikaların gelirlerini üye aidatları oluşturmakta ve sendikaların üyelik yapısı araştırıldığında neredeyse tamamen kamuya endeksli sendikacılık yapıldığı görülmektedir. Böyle bir durum sendika ve sendika yöneticilerinin doğal olarak özelleştirmeye karşı olmaları gibi bir durumu ve sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bir de bu durumun siyasal ve ideolojik yaklaşımlar ile değerlendirilmesi durumunda sendikalar ve özelleştirme yaklaşımlarının birbirine taban tabana zıt hususlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan THY özelleştirmesine sendikal katılımın olmasının mümkün olmadığı ancak buna karşın özelleştirme çalışmalarına neredeyse tüm personelin katılım ve desteğinin bulunduğu (yukarıda özetlendiği üzere, özelleştirme işleminin herhangi bir eleman azaltılmasına neden olmadığının çalışanlar tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi nedeniyle,) bilinmektedir.

Personel istihdam politikaları şirketlere ve zamana bağlı olarak sürekli olarak değişmekte ve dinamik bir yapı oluşmaktadır. THY tarafından esnek ve elastiki bir istihdam politikası uygulanmaktadır. Ancak yoğun rekabet ortamının yaşandığı sektör

şartları ve özellikleri dikkate alınarak istihdam yapısında part-time personele ağırlık verilmesi gibi bir durum böyle bir yanlış anlaşılmayı ortaya çıkarmış olabilir. Ancak bakıldığında 1998 yılından buyana personel azaltılmasının sözkonusu olmadığı ve sürekli olarak yeni personel istihdamına gidildiği görülecektir.

THY sektör şartlarına en iyi uyum sağlayan dünya havayolları arasında ön sıralarda yer almaktadır. Bunun en temel sebeplerinden birini sürekli olarak yürütülen araştırmalar oluşturmaktadır. Özellikle filo ve uçak yaşları ile fayda maliyet analizleri çerçevesinde THY tarafından sürekli olarak alternatif filo ihtiyaç planlaması yapılmaktadır. Bu açıdan 1999 yılında filoya katılan uçaklar sadece bir dönemlik bir planlama sonucunda alınmış değildir, bu konudaki çalışmalar 1994'lü yıllarda başlamış ve halen devam etmektedir. THY'nin uçtuğu tüm süre boyunca da devam edecektir. Bu açıdan bakıldığında, THY filosunu sürekli olarak yenileyen bir havayolu olarak faaliyetlerini özelleştirme sonrasında da aynı şekilde devam ettirecektir.

Özelleştirme açısından karlı kuruluşların özelleştirilmesi gibi bir ön kabul ve yaklaşım bulunmamaktadır. Esas olan devletin ekonomik hayattan çekilmesi ve ticari işletmeciliklerin piyasa şartları altında yürütülmesidir.

THY özelleştirme açısından THY'nin 1999 yılı mali tablolarının zarar ile sonuçlanmış olmasının çok fazla bir önem ve önceliği bulunmamaktadır. Özelleştirmelerde geçmiş dönemden ziyade gelecek dönemler ve beklentiler önem arz etmektedir. Bu açıdan THY özelleştirmesinin dünden daha fazla talep oluşturması beklenmektedir.

Bayrak taşıcılık fonksiyonu yukarıda anlatıldığı üzere zaman içinde oldukça değişmiştir. Bugün British Airways hisselerinin tamamı özel şahısların elinde bulunmaktadır ancak hiç kimse BA'nin kraliyet havayolu olmadığını söylemesi mümkün değildir, yada BA halen bir bayrak taşıcısıdır. Bu durum bayrak taşıyıcılık fonksiyonunun sermayeye direkt bağlı olmadığını göstermektedir. Bu açıdan THY'nin özelleştirilmesinin bayrak taşıyıcılığa olumsuz bir etkisinin olması sözkonusu değildir. Aksine BA ve diğer havayolları gibi THY özelleştirmesinin en önemli desteğini bayrak taşıyıcısı olması ve bunun devam ettirilmesi oluşturmaktadır.

Tüm dünyada sadece havayolları değil ülke kaynaklarının tamamının savaş ve olağanüstü durumlarda devlet kontrolüne geçmesi genel kuraldır. Nasıl bugün tüm vatandaşların araçları üzerinde seferberlik görev emri bulunmakta ise benzer durum gemiler ve uçaklar içinde sözkonusudur. Bu nedenle herhangi bir eksiklik ve zaafiyet oluşması sözkonusu değildir.

THY'nin bayrak taşıyıcı olarak içhatlara yönelik herhangi bir imtiyazı bulunmamaktadır. (Yerli taşıyıcılar arasında) Ancak fiziki olarak oluşan bir üstünlük durumunun devam etmesi sözkonusudur. Zaman içinde rekabet ortamının gelişmesine yönelik alınması zorunlu tedbirler ile bu fiili durumun değişmesinin önünde herhangi bir düzenleme yapılması sözkonusu değildir. Yabancı havayollarının içhatlar uçuşu önündeki engel tamamen hukuki bir engel olup THY özelleştirmesinin bir parçasını veya pazarlık unsurunu oluşturmamaktadır. Ülkemizin yapacağı uluslararası anlaşmalar (Open Sky gibi) ve Avrupa Birliği üyeliği gibi hususlarla doğrudan ilişkili olan bu hususlar zaman içinde ortaya çıkacak gelişmelere göre sonuçlanacaktır.

Ancak yukarıda özetlendiği üzere, THY bugün olduğu gibi özelleştirme sonrasında da ülkemizin bayrak taşıyıcısı havayolu olmasını sürdürecektir. Bu kapsamda karşılıklı prensibi çerçevesinde uluslararası alanda bir takım imtiyazları elde etmesi ve sürdürmesi - mevcut sivil havacılık mevzuatı ve uluslararası anlaşmalara kapsamında- sözkonusu olabilecektir.

THY bugün pazar potansiyeli gördüğü tüm noktalara uçmaya çalışmaktadır. Pazar potansiyeli günlük değil ortalama 2-3 yıl gibi uzun sayılabilecek bir zaman dilimine göre dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda uçuşlara başlanan Türk Cumhuriyetlerine yönelik uçuşların zaman içinde daha da artması ve THY'nin batı dünyası ile Türk Dünyası arasındaki köprü kurma görevinin geliştirilmesi beklenilmektedir.

Burada önemli olan husus Türk Cumhuriyetleri vb. uçuşlardan ziyade OHAL bölgesine yapılan uçuşlardır ki, özelleştirme sonrasında bazı kamu görevlilerini kapsayan indirimli uçuş sisteminin değiştirilmesi ve bölgeye yapılan uçuşların tamamına yönelik belirli bir oranda ticari indirim uygulanması veya kamu görevlilerine yapılan indirimlerinin

değişik bir düzenleme ile bütçe kapsamında finanse edilmesinin sağlanması şeklinde düzenlemelerin yapılması sözkonusu olabilecektir.

THY özelleştirme kapsamına alındıktan sonra 233 sayılı KHK hükümleri ile Hazine kaynak sınırlamalarının dışında neredeyse “özerk” bir kuruluş olarak faaliyet göstermeye başlamıştır.

Bu özerk yaklaşımın meyveleri alınmış ve bugün THY bir dünya şirketi halini alabilmiştir. Bu dönem içinde herhangi bir şekilde stratejik kararlara yönelik bir kısıtlama ve vesayet ortamı oluşturulmamasına özel önem verilmiş olup THY menfaatine yönelik olarak THY tarafından üretilen hiçbir projenin ertelenmesi gibi bir durum oluşmamıştır.

Havacılık sektöründeki son dönem gelişmeler havayolları arasında ticari işbirliği ortamının geliştirilmesi ve havayolu ittifaklarını (alliance) ortaya çıkarmıştır. THY açısından bu sürecin dışında kalınması gibi bir durum sözkonusu olamaz. Bu nedenle sürecin başladığı 1997 yılından itibaren THY Qualiflyer Group (QFG) içinde yer almıştır. Ancak zaman içinde QFG başta olmak üzere diğer ittifak gruplarında büyük değişiklikler olmuştur, THY kendi durumunu yeniden değerlendirerek yeni bir yol bulma çalışmalarına QFG üyesi olarak da devam etmiştir. İhtiyatlılık ilkesi kapsamında bugüne kadar ittifak çalışmalarında THY hiçbir zaman “tam entegrasyon” alanı içinde yer almamıştır.

Dünyada ittifak oluşumları genel olarak ticari anlaşmalar suretiyle esnek bir işbirliği ortamı şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak yine de bu ittifak ortamının sermaye iştirakleri suretiyle desteklenmesi durumu gözlenmektedir.

THY'nin özelleştirilmesine havayollarının iştirak etmesi durumunda, ittifak oluşumunun yeniden değerlendirilmesinin kaçınılmaz bir sonuç olacağı düşünülmektedir.

5.4. Bir Sermaye Piyasası Uzmanının Değerlendirmesi

Garanti Yatırım Araştırma Bölümü analistlerinden Okan Akın'ın THY özelleştirilmesi ile ilgili olarak yaptığı değerlendirme aşağıda verilmiştir.²⁹²

Türk Hava Yolları, hükümetin özelleştirme listesinde yer alan KİT'lerin en önemlilerinden, ancak özelleştirmesi de en zor olanlardan biridir. THY, şu anda Ortadoğu, Balkanlar ve Orta Asya'yı kapsayan bölgenin en büyük havayolları arasında yer almaktadır. Ancak THY, en karlı havayollarından biri değildir. Şirket, politik birtakım nedenlerden dolayı özellikle yurtiçi hatlarda uyguladığı fiyat politikaları nedeniyle oldukça ciddi boyutlarda zarar etmektedir.

Özelleştirme ile birlikte şirketin fiyat ve personel politikalarını daha çok ticari nedenlere dayandırarak karlılığını ciddi ölçüde arttırabilir. THY, geçtiğimiz on yılda çok ciddi bir evrim geçirmiştir. Şirket kendisini hantal bir KİT görüntüsünden kurtararak, piyasa yaklaşımını hedef alan modern bir şirkete dönüştürmüştür. Şu anda Avrupa'nın en geç filolarından birine sahip olmanın yanında oldukça etkin bir maliyet yapısına sahip olan THY, özelleştirmeden sonra karlılığını ve etkinliğini hızlı bir şekilde artırma potansiyeline sahiptir.

THY özelleştirmesinin hangi fiyattan yapılabileceği önemli bir noktadır. THY'nin şu anda piyasa değeri 3.1 milyar \$'dır. THY'nin firma değerini bulurken de piyasa değerine şirketin toplam leasing borcunun eklemesi gerekmektedir.

Bu durumda THY'nin firma değeri yaklaşık 5.5 milyar \$'a ulaşmaktadır. Bu firma değeri ile THY, Avrupa'nın en pahalı havayollarından birisi olmaktadır. Garanti Yatırım Araştırma Bölümü analistlerinden Okan Akın'ın yaptığı bir çalışmaya göre THY şu anda Avrupa'daki büyük havayollarına göre belli değerlendirme rasyoları bazında 3-4 kat daha pahalı işlem görmektedir. Temel olarak bu kadar yüksek primin nedeni, çok düşük olan halka açıklık oranıdır. (%1.8)

²⁹² Mahmut Kaya, a.g.e., s.1.

Derinliğin bu kadar sınırlı olduğu durumlarda, piyasa değerinin şirketin gerçek değerini yansıtması beklenemez. Bu nedenle, THY'nin şu anki piyasa değeri özelleştirme fiyatı için bir kriter olarak kabul edilmemelidir.

Tablo 43. Türk Hava Yolları A. O.'nun Seçilmiş Bazı Havayolu Şirketleriyle Karşılaştırması

Seçilmiş Avrupa Havayolu Şirketleri	Piyasa Değeri (mil. \$)	Fiyat/Kazanç Oranı	Fiyat/Satış Oranı	Firma Değeri (%)	Arz Edilen Ton/Km (milyon)	Uçak Sayısı	Doluluk Oranı (%)	Ortalama Filo Yaşı
KLM	1110	3,7	0,3	6,5	5771	199	75,1	8
British Airways	5745	16,9	0,4	8,3	25114	335	71,0	10
Lufthansa	9309	14,1	0,9	4,7	20134	339	73,0	6
Avusturya Hava Yolları	449	29,1	0,3	7,0	2103	90	63,7	n.a.
Alitalia	2991	n.m.	0,7	4,6	2159	157	58,8	9
Sair Gruop	2135	14,1	0,3	5,0	8256	129	70,5	4
Air France	3069	11,7	0,3	5,4	7813	210	75,5	9
THY	2903	n.m.	3,3	48,0	3117	75	60,2	6
	Ortalama	14,4	0,8	10,3				

Kaynak: Mahmut Kaya, a.g.e., s.2.

Türk Hava Yolları Avrupa'da işlem gören şirketlere göre yüksek bir fiyattan işlem görse de, özelleştirilmesi sırasında şirketin yüzde 25-30'unun stratejik bir ortağa devredilerek, şirketin önemli ölçüde kontrolünün bu şirkete geçmesi nedeniyle, diğer şirketlere göre bir miktar pahalı fiyattan özelleştirilmesi yerinde olabilir.

Ayrıca, THY için özelleştirme fiyatının tespitinde, son yıllarda bir çok milli havayolu şirketinden hisse senedi alan Swiss Air'ın (SAIR Group) işlem değerleri kullanılabilir. Aşağıdaki tabloda Swiss Air'ın son yıllarda hisse aldığı milli havayolu şirketleri yer almaktadır:

Tablo 44. Swiss Air'ın Hisse Aldığı Şirketler

	Şirket Değeri (milyon \$)	Uçak Sayısı	Alınan Hisse Oranı	Firma Satışları (milyon \$) (1999)
Güney Afrika Hava Yolları	1.150	28	%20	1.200
Polonya Hava Yolları (LOT)	489	20	%38	668
TAP Portekiz Hava Yolları	881	31	%20	1.070
Sabena Belçika Hava Yolları	346	81	%85	1.943

Kaynak: Mahmut Kaya, a.g.e., s.3.

Ancak, özelleştirilen bu şirketler arasında, THY ile karşılaştırılabilecek en uygun firma Polonya Hava Yolları-LOT şirketi olduğu düşünülebilir. Şirketin coğrafi konumu ile uçak yaşının THY'nin değerlerine yakın olması ve özelleştirme modelinin de önemli ölçüde benzerlik göstermesi bu karardaki en önemli etkidir.

1999 yılının ikinci yarısında, British Airways ve Lufthansa şirketlerinin de teklif verdiği bu özelleştirmede, Swiss Air rakiplerinin üzerinde fiyat vererek LOT'un %37.6'sını, 183.7 milyon \$ ile satın almıştır. Swiss Air, bu miktarın 33.7 milyon \$'ını peşin olarak Polonya hazinesine öderken, geri kalanını da sermaye artırımını ile şirkete aktarmıştır.

Polonya hükümeti şirket hisselerinin %10.4'ünü de 2000 yılı içinde şirketin 5.800 çalışanına satmayı planlamaktadır. Ayrıca, Swiss Air 2000-2003 tarihleri arasında payını %49'a kadar çıkarma hakkının yanı sıra, şirketin milli karakterini sürdürmeyi ve Varşova'yı bölgesel bir uçuş merkezi haline getirmeyi de vaad etmiştir. LOT, 1 Ocak 2000 tarihi itibarıyla, Swiss Air'ın başını çektiği ve THY'nin de için de bulunduğu Qualiflyer programına dahil olmuştur.

Tablo 45. LOT Polonya Hava Yolları ve Türk Hava Yolları A.O. Karşılaştırması

	LOT Polonya Hava Yolları	Türk Hava Yolları
Uçak Sayısı	30	73
Kiralanan Uçak Oranı	%100	%83
Yolcu Sayısı (000)	2.603	10.410
İç Hatlar	387	6.067
Dış Hatlar	2.216	4.343
Yolcu Doluluk Oranı	%70	%60
Taşınan Kargo (Ton)	24.200	110.598
İç Hatlar	2.800	35.288
Dış Hatlar	21.400	75.310
1999 Net Satışlar (mil. \$)	668	1.289
1999 Faaliyet Karı (mil. \$)	66	-267
1999 Net Kar (mil. \$)	3	-167

Kaynak: Mahmut Kaya, a.g.e., s.3.

LOT'un özelleştirmesi 0.73 x Fiyat/Satış çarpanı ile gerçekleşmiştir. Bu çarpanı kullanarak, Türk Hava Yolları için 1,044 milyon dolarlık bir değere ulaşılmaktadır. Ancak, THY'nin toplam uçak sayısının LOT'un 2.4 katı olduğu ve sadece iç hatlarda taşıdığı yolcu sayısının LOT'un toplam yolcu sayısının 3 katı olduğu göz önünde bulundurulursa THY'nin LOT'a göre yüzde 50 kadar primli olarak işlem görmesi çok doğaldır. Bu da, Türk Hava Yolları için 1.5 milyar dolarlık bir fiyata karşılık gelmektedir.

5.5. The Wall Street Journal Gazetesinin Türk Hava Yolları A.O.'nun Özelleştirilmesine İlişkin Yorumu

The Wall Street Journal (WSJ) Gazetesi, Türk Hava Yolları'nın 72 uçakla dünyanın en genç filolarından birine sahip olduğu ifade ederek, THY'nin piyasa değerinin 1.5 milyar dolar olmasının gerektiğine yer vermiştir. THY'nin 1980 ve 1990'larda kendini başarıyla

yenilediği ifade edilen haberde, hizmet kalitesinin de son derece iyileştiği belirtilmiştir. Gelişmekte olan piyasalara yaptığı yatırımlarla tanınan Templeton Emerging Markets Funds'un Başkanı Mark Mobius, Türk Hava Yolları için yönetimin devlet elinden çıkması halinde alım için son derece cazip olabileceğini söylemiştir.

WSJ, halen Türk Hava Yolları'nın %2 hissesinin işlem gördüğünü hatırlatırken, şirketin bazen British Airways'ten dahi daha değerli hale geldiği ifade etmiştir. Şirketin şu anda piyasa değerinin 2.8 milyar dolar olduğu ifade edilirken, bu rakamın İsviçre Hava Yolları Swissair'in üzerinde olduğuna dikkat çekilmiştir.

Türk Hava Yolları yetkilileri hisselerin 2-2.5 milyar dolar arasında bir değer bulacağını öngörürken, Bender Menkul Kıymetler'den Sinan Velioğlu 1.5 milyar doların daha gerçekçi bir değer olduğunu belirtmiştir.

Swissair'in Türk Hava Yolları'yla ilgilendiğine dikkat çekilirken, şirketin halen Atatürk Havalimanı'nın yer hizmetleri ve yiyecek servisini gerçekleştirdiği ifade edilmiştir. Türk Hava Yolları, 11 havayollunun ortak girişimiyle kurulan Qualiflyer'a üye olmanın yanında, Kuzey Amerika uçuşları için bir ortaklık anlaşması da sahip durumdadır. Swissair Sözcüsü Raener Meier, Türk Hava Yolları'yla son derece yakın işbirliği içinde olduklarını söylemesine karşılık, şirketin geleceğe yönelik stratejisi hakkında bilgi vermemektedir.

Sabancı Holding'den bir üst düzey yetkili, Swissair'in THY'ye ortak teklif götürmek üzere kendilerine yaklaştığını ancak daha sonra Türk şirketlerinden oluşan bir konsorsiyumun tek başına teklif vermeyi düşünmesinin ardından, ortak girişimin gündemden kalktığını ifade etmiştir.

Özelleştirme İdaresi'nden bir yetkili de THY için yabancı şirketlerin ilgili olduğunu, onların katılımının şirkete güç vereceğini ifade ederken, Swissair yanında Lufthansa ve Air France veya British Airways'in de Türk şirketleri gibi teklif vereceğini de belirtmiştir.

Türk Hava Yolları Genel Müdürü Yusuf Bolayırılı da, yerli bir konsorsiyumun katılımını tercih edeceklerini söylerken, "İster özelleşsin ister özelleşmesin THY yabancı

kuruluşlarla ortaklığı her koşulda düşünmelidir” demiştir. Türk Hava Yolları’nın toplam çalışan sayısı 9,000 bin kişiye ulaşırken, hizmet verilen kişi sayısı 1999 sonu itibariyle 12 milyondur. Bununla beraber, Türk Hava Yolları’nın Ocak-Eylül 2000 döneminde net dönem zararı 14 trilyon 603.7 milyar liraya gerilemiştir. Şirket geçen yılın aynı döneminde 34 trilyon 844.2 milyar lira zarar açıklamıştır. Buna göre THY’nin zararı dokuz ayda geçen yılın eş dönemine göre %58.1 azalmıştır.²⁹³

THY’nin borcu bulunduğunu da bildiren gazeteye açıklamada bulunan THY Genel Müdürü CemKozlu, söz konusu borcun ticari bir borç olmadığını, bunun THY’nin filosunu genişletmesi amacıyla yapılan alımlardan kaynaklandığını belirtmiştir.²⁹⁴

Yapılan tüm bu açıklamaların ve değerlendirmelerin ışığında THY’nin artık özelleştirmeye hazır olduğu ve bunun şirketin gelecekte küresel anlamda daha başarılı bir işletme olabilmesi için gerekli olduğu söylenebilir. Özelleştirilmesinden sonra THY daha ticari bir yaklaşımla yönetilerek, daha verimli ve daha karlı çalışabilecek, küresel pazarda daha kuvvetli bir oyuncu haline gelecek ve rekabet gücünü artıracaktır. Bu çalışmayla ilgili olarak yapılan değerlendirme çalışmanın sonuç bölümünde yer almaktadır.

²⁹³ “The Wall Street Journal: THY Pahalı”, NTVMSNBC Ekonomi Haberleri, [available at: <http://www.ntvmsnbc.com/news/49682.asp#BODY>], (08.12.2000)

²⁹⁴ “THY’nin Borsa Değeri İddialı Çıktı”, **Milliyet Ekonomi**, (10.12.2000), s.11.

SONUÇ

1990 yılında özelleştirme kapsamına alınan THY'nin o tarihten sonra zaman zaman özelleştirilmesi gündeme gelmişse de bir takım bürokratik engeller ve gerekli alt yapının sağlanamaması dolayısıyla özelleştirilmesi gerçekleştirilememiştir.

THY'nin 1990 yılında halka arz yöntemiyle özelleştirilmesi yolunda adım atılmış ancak hisseler yeterli talep doğmaması sonucu sadece %1,55 oranındaki hisselerin satışı gerçekleştirilebilmiştir. Bu tarihten sonra durağan bir dönem geçiren THY özelleştirmesi, 1998 yılında yeniden gündeme gelmiş ve THY'nin halka arzı için bir danışman firma seçilmiştir.

Özelleştirilme serüveni bugüne kadar süren THY için 2000 yılı önemli gelişmelerin yaşandığı bir yıl olmuştur. Özelleştirme kapsamına alındığı günden itibaren kendisini yenileyen ve gerekli alt yapıyı oluşturan THY artık özelleştirilmeye hazır hale gelmiştir.

Her ne kadar Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcısı olması dolayısıyla THY'nin özelleştirilmesine halk arasında çok sıcak bakılmasa da günümüzde Avrupa'da ve Dünya'da birçok havayolu şirketinin özelleştirildiği veya özelleştirme kapsamında olduğu da göz önünde bulundurularak devlet sahipliğindeki havayolu işletmelerinin özelleştirilmesinin, küresel havayolu pazarının bir gerçeği haline geldiğini söylemek mümkündür.

THY özelleştirilme kapsamına alındığı yıllarda özelleştirmeye hazır olmamasına rağmen bugün tüm hazırlıklarını tamamlamış durumdadır. O tarihten bu yana THY'nin özelleştirilememiş olması bir kayıp gibi görünse de, geride kalan on yıl zarfında THY kendisini geliştirmiş, hantal bir KİT görüntüsünden piyasa yaklaşımını benimseyen modern

bir işletme olma yolunda adım adım ilerlemiştir. Bugün Avrupa'nın en genç filolarından birine sahip olan THY, özelleştirilmesinden sonra karlılığını ve verimliliğini hızlı bir şekilde artırabilecek bir şirket haline gelmiştir.

2000 yılında özelleştirilme çalışmalarına hız verilen THY için Haziran 2000'de bir takım kararlar alınmış, özelleştirmenin 2000 yılı sonuna kadar tamamlanması planlanmıştır. Söz konusu kararlarda THY özelleştirmesi için bir model önerisinden bahsedilmiş ve THY'nin %25-35'inin blok satışla itibarlı ve ehil yerli veya yabancı bir yatırımcıya, %20-25'inin halka arz suretiyle halka ve %5'inin çalışanlara satılmasıyla devlet payının %51'inin altına düşürülmesi ve her üç satış yönteminin de aynı dönemde gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Söz konusu kararda ayrıca, bu şekilde yapılacak bir satışla THY yönetiminde adı geçen her kesimin bir temsilcisi bulunması öngörülmüştür.

Her ne kadar Haziran 2000'de bu tarz bir özelleştirme planlandıysa da 14 Aralık 2000 tarihinde açıklanan ihale duyurusunun²⁹⁵ daha farklı bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu ihale duyurusunda yabancılara satılacak payın %24'ü aşmaması koşuluyla şirketin %51'nin blok satış yöntemiyle özelleştirilmesi planlanmıştır. Duyuru da ayrıca Doğu ve Güney Doğu uçuşlarının sürmesi ve stratejik dönemlerde askeri uçuşlarda aksama olmaması için devlete altın hisse bırakılacağı bildirilmiştir. Söz konusu duyuruda halka arz ya da çalışanlara satış ile ilgili bir bilgi bulunmamakla birlikte %51'lik satış sonrası şirketi alacak olan kurum ya da konsorsiyumun şirkete yapacağı yatırımlar doğrultusunda Ağustos 2001'de halka arzın gerçekleştirilebileceği Bakanlık tarafından duyurulmuştur.

İhale duyurusunun bu şekilde yapılmış olmasına rağmen THY'nin ilk önerilen modelle özelleştirilmesi daha başarılı bir uygulama olabilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde devlet sahipliğindeki kuruluşların özelleştirilmesi ve özellikle yabancı ortak kabulü halk arasında tepkilere yol açmakta ve yine aynı şekilde Türkiye'de bugüne kadar yaşanan özelleştirmeler sonrasında görülen işten çıkarmalar, şirket çalışanları arasında

²⁹⁵ Söz konusu ihale duyurusu Ek 2'de verilmiştir.

huzursuzluk yaratmaktadır. Dolayısıyla özelleştirmelerde kamuoyu desteği yadsınamaz bir gerçektir. Bu yüzden her üç yöntemin de aynı dönemde yapılarak halkın ve çalışanların da özelleştirme uygulamalarına katılması, insanların THY'nin özelleştirilmesine daha sıcak bakmasını sağlayabilecektir. Bu şekilde yapılacak bir özelleştirme ile halktan ve çalışanlar arasından da birer temsilcinin şirketin yönetim kuruluna katılacak olması hem halkın ve çalışanların THY'nin özelleştirilmesine hazırlanmasını sağlayacak hem de şirketin gelecekteki yönetiminde söz sahibi olma fikri çalışanların şirketlerini daha fazla sahiplenmelerini sağlayarak her özelleştirmeden önce oluşması beklenen muhtemel olumsuzluğu azaltacaktır.

Şirketin özelleştirilmesinde tabi ki en önemli kısım blok satış yöntemiyle şirketi satın alacak ve yönetimde önemli bir paya sahip olacak olan stratejik ortağın seçilmesidir. Her ne kadar yabancı ortaklığa sıcak bakılmasa da bugün dünyada uluslararası düzeyde faaliyet gösteren en büyük firmaların genellikle yabancı ortakla çalıştığı bir gerçektir. Yabancı bir ortağın THY'yi geliştireceği söylenebilir ancak yabancı ortağa verilecek payın oranı tabi ki çok önemlidir. Bu çerçevede yabancı ortakların, Türk gerçek ve tüzel kişileri ile ortak girişim kurmak suretiyle ihaleye katılmaları sağlanabilir.

Bugüne kadar Swissair, Lufthansa, British Airways ve American Airlines THY'nin blok satışına olan ilgilerini açıklamışlardır. Yine Türk yatırımcılardan Koç grubu ve Sabancı grubu THY satışı ile ilgilenmektedirler. Bu şekilde kurulabilecek bir ortaklık ile THY'nin blok satışı gerçekleştirilebilir. Ancak burada bir diğer önemli nokta da şirketi alacak olan yabancı ortağın THY'nin şu anki ya da gelecekteki stratejik ittifaklarını etkileme ya da yönlendirme ihtimalinin varlığıdır.

Bazı stratejik kararlar için devlete altın hisse verilmesi gözönünde tutulması gereken bir durumdur. Bu uygulamanın dünyadaki birçok havayolu özelleştirmesinde de benzer şekilde uygulandığı görülmüştür. Altın hisse uygulaması Türkiye Cumhuriyeti'nin bayrak taşıyıcısı olması dolayısıyla THY için de kaçınılmaz bir uygulamadır.

THY bugüne kadar bayrak taşıyıcısı olması dolayısıyla yüklendiği ancak verimliliğini azaltan ya da kendisi için bir zarar kalemi haline gelen bir takım sorumluluklardan, bürokratik uygulamalardan ve devlet müdahalesinden özelleştirilmesiyle birlikte sıyrılabilecektir. Özelleştirilmesinden sonra daha ticari bir yönetim anlayışıyla yönetilecek olan THY daha verimli ve daha karlı çalışan bir işletme haline gelebilecektir. Stratejik kararlarda daha hızlı hareket edebilecek, kendisine güçlü ortaklıklar seçebilecektir. Böylece rekabet gücünü artıracak olan THY artık küresel pazarda daha farklı ve daha kuvvetli bir oyuncu kimliğine bürünebilecektir.

EKLER

EK 1. TÜRK HAVA YOLLARI A. O.'NUN İHALE DUYURUSUNDAN BİR GÜN ÖNCE İLGİLİ DEVLET BAKANLIĞI'NIN YAPTIĞI BASIN AÇIKLAMASI

Değerli Basın Mensupları,

Türk Hava Yolları A.O., 1933 yılında Hava Yolları Devlet İşletmesi adı altında kurulmuştur. 1990 yılında Bakanlar Kurulu Kararı ile özelleştirilmesine karar verilen ve 4046 sayılı Kanun gereğince özelleştirme kapsam ve programına alınmış sayılan THY'nin bir kısım hisseleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem görmektedir. Sermayesindeki kamu payı ise %98,17'dir.

Dünyanın en genç filolarından ve en hızlı büyüyen havayollarından biri olan THY, 11'i mülkiyetinde, 62'si ise finansal kiralama olmak üzere toplam 73 uçaklık filo yapısına sahiptir. 35'i iç hat, 78'i dış hat toplam 113 noktaya uçuş yapan THY, içinde bulunduğumuz yılın ilk dokuz ayında iç hatlarda 5,2 milyon, dış hatlarda 4,3 milyon olmak üzere toplam 9,5 milyon yolcu taşımıştır. Ülkemiz havacılık sektörünün lider kuruluşu olan THY'nin pazar payı iç hatlarda %97, dış hatlarda ise %30'dur.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından THY'nin özelleştirilmesine yönelik olarak 1998 yılı içerisinde yapılan ve Şirket sermayesindeki kamu hisselerinin bir bölümünün yurt içi ve yurt dışı piyasalarda halka arz edilmesine yönelik olarak son aşamaya getirilen çalışmalar, dünyada yaşanan ekonomik kriz nedeniyle dondurulmuştur.

Ülkemiz özelleştirme hedeflerinde çok önemli bir kilometre taşı olacak THY'nin çoğunluk hisselerinin blok satış yoluyla özelleştirilmesi süreci, yarından itibaren yayınlanacak ihale ilanlarıyla başlayacaktır.

Ekonomide verimliliğin artırılması ile birlikte THY'nin bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da ulusal havayolu olarak faaliyetini sürdürmesi, küreselleşme ve acımasız

rekabetin sürdüğü havacılık sektöründe daha güçlü bir havayolu olarak dünya ölçeğinde hakettiği yeri alması, THY özelleştirmesinin temel nedenlerini oluşturmaktadır.

Türkiye'yi ve Türk Hava Yolları'nı biz de, en az her Türk vatandaşı kadar seviyoruz. Türk Hava Yolları'nın Türkiye için taşıdığı önemin idraki içerisinde Şirketin gelecekteki ulusal kimliğini güvence altına almak için büyük hassasiyet göstermekteyiz.

Bu anlayışla aylardır yoğun olarak sürdürülen özelleştirmeye hazırlık çalışmaları tamamlanmış ve THY'nin başarılı geleceğini teminat altına almaya yönelik bir çok düzenleme yapılmıştır.

Öncelikle THY ana sözleşmesi değiştirilerek ve yeniden düzenlenerek Şirketin;

- Küresel havayolu kimliğini geliştirmek,
- Yurt içi hava taşımacılığında lider konumunu muhafaza etmek,
- Teknik bakım ünitesini önemli bir bölgesel üs haline getirmek,
- Her türlü sivil havacılık hizmeti alanında hizmet sağlayıcı olma kimliğini geliştirmek

olarak Şirket amaç ve misyonu yeniden belirlenmiş ve bunun sürdürülmesi imtiyazlı hisse ile güvence altına alınmıştır.

Sadece bu ihale değil, daha sonra yapılacak muhtemel özelleştirme çalışmaları da bir bütün olarak değerlendirilmiş, Türkiye'nin 79 ülke ile yaptığı ikili anlaşmalar çerçevesinde THY'nin ulusal hava taşıyıcısı olarak tayin edilmiş kimliğinin devamı, THY'nin ulusal havayolu olarak faaliyetini bundan sonra da sürdürebilmesi, yurt içi ve yurt dışında sahip olduğu trafik haklarının korunması amaçlarıyla; yabancı ortak hissesinin doğrudan veya dolaylı olarak Şirket sermayesinin %40'ını aşmaması ve Şirket yönetim kontrolünün Türk uyruklu gerçek ve tüzel kişilerde kalması sağlanmıştır.

Şirketin geleceğinin bu şekilde teminat altına alınması dışında bu ihaleye hazırlık sürecinde aşağıdaki çalışmalar ve düzenlemeler yapılmıştır;

- Bu ihale ile THY'nin toplam sermayesinin %51'i satışa konu edilmiş, yabancıların sahip olabileceği azami hisse oranı ise toplam sermayenin %24'ü ile sınırlandırılmıştır. Bu çerçevede yabancıların ancak Türk gerçek ve tüzel kişileri ile ortak girişim kurmak suretiyle ihaleye katılabilmeleri ve bu ortaklıktaki hisselerinin azınlık hissesi olması öngörülmüştür.
- Özelleştirme Yüksek Kurulu kararı ile 4046 sayılı Kanun gereğince satış sonucu Devletin elinde kalacak azınlık hisseye söz ve onay hakkı veren bir adet imtiyazlı hisse ihdas edilmiştir. Bu imtiyazlı hisse ile;
 - Ana sözleşmesi yeniden belirlenen Şirketin amaç ve misyonunun sürdürülmesinde,
 - Ana sözleşme değişikliği yapılmasında,
 - Sermayenin artırılmasında,
 - THY'nin başka şirketlerle birleşmesi, fesih ve tasfiyesinde,
 - Herhangi bir uçuş hattının kapatılması ve sefer sayısının belirgin bir şekilde azaltılmasında ve
 - Önemli finansal kararların alınmasında Devlete nihai söz ve onay hakkı tanınmaktadır.

Gerekli yasal düzenleme yapılincaya kadar ve her halükarda 31.12.2003 tarihine kadar, Türk Silahlı Kuvvetlerince olası bir kriz ve gerginlik durumunda ihtiyaç duyulacak hizmetin gecikmeksizin Şirket tarafından tahsisi, ihale şartnamesiyle güvence altına alınmıştır. Dolayısıyla bu konudaki yasal boşluğun doldurulması için yeterli süre tanınarak

bu süre içerisinde ulusal güvenliğimizin olumsuz yönde etkilenmesi önlenmiş bulunmaktadır.

Kıbrıs Türk Hava Yolları'nın (KTHY) gerek Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin milli hava yolu olma özelliğini muhafazası, gerek mevcut sorunlarının giderilerek gerektiğinde bir bütün olarak özelleştirilmesi amacıyla, 4046 sayılı Kanun çerçevesinde yapılan düzenleme ile KTHY, THY'den ayrılmış ve özelleştirme kapsam ve programındaki bir başka şirkete bağlanmıştır.

THY'nin mevcut Hazine garantili borçlarıyla ilgili olarak sözkonusu borçların teminat altına alınması için gerekli çalışmalar Hazine Müsteşarlığı ile birlikte sürdürülmekte olup, buna yönelik getirilecek düzenlemeler satış sözleşmesinde yer alacaktır.²⁹⁶

Devlet Bakanı

Yüksel Yalova

²⁹⁶ http://www.oib.gov.tr/basin_aciklamasi_00_2.htm

**EK 2. TÜRK HAVA YOLLARI A. O.'NUN BLOK SATIŞINA AİT İHALE
DUYURUSU**

ÖİB'nin 14 Aralık 2000 tarihinde yaptığı THY ihale duyurusu aşağıdaki gibidir:²⁹⁷

**TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NDAKİ KAMU HİSSELERİ
ÖZELLEŞTİRİLECEKTİR**

Hisseleri Blok Satışa Sunulan Şirket	Şirketin Sermayesi	Satışa Sunulan Hisse Oranı	Geçici Teminat Tutarı (Nakit veya Teminat Mektubu olarak)
Türk Hava Yolları A.O.	150 Trilyon TL	%51	20 Milyon ABD Doları

1. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB), Türk Hava Yolları A.O.'nun (Şirket) sermayesinin %51'ini temsil eden hisselerini 4046 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde blok olarak "satış" yöntemiyle özelleştirecektir. Halen, THY'nin %98,2 oranındaki hissesi ÖİB'ye ait olup, kalan hisseler İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem görmektedir.

2. Satış ihalesi kapalı zarf içerisinde teklif almak ve görüşmeler yapmak suretiyle pazarlık usulü ile gerçekleştirilecektir. 4046 sayılı Kanuna göre, İhale Komisyonu'nca gerekli görüldüğü takdirde ihale, pazarlık görüşmesine devam edilen teklif sahiplerinin katılımı ile açık artırma suretiyle sonuçlandırılabilir.

3. Şirket hakkında hazırlanan Tanıtım Dokümanı ve İhale Şartları Belgesi; İtimat Taahhütnamesi'nin Teklif Sahipleri veya yetkili temsilcileri tarafından imzalanarak ÖİB'ye tesliminden sonra, THY Tanıtım Dokümanı ve İhale Şartları Belgesi bedeli olarak 10.000ABD Doları'nın T.C. Ziraat Bankası Merkez Şubesi/Ankara nezdindeki 39387

²⁹⁷ <http://www.oib.gov.tr/Basin-Atikpasa.htm>

No.'lu döviz hesabına ya da ödeme tarihindeki T.C. Merkez Bankası Efektif Satış kuru esas alınarak hesaplanacak Türk Lirası'nın T.C. Ziraat Bankası Merkez Şubesi/Ankara nezdindeki 3085 No.'lu ÖİB hesabına yatırıldığına dair üstünde ihaleye katılacak olan gerçek ve/veya tüzel kişinin isminin de açıkça belirtildiği dekont karşılığında, ÖİB'den 18 Aralık 2000 tarihinden itibaren temin edilebilecektir. İhaleye katılmak için İhale Şartları Belgesi ve Tanıtım Dokümanı alınması zorunludur.

4. Tekliflerin, İhale Şartları Belgesinde yeralan hususlara uygun olarak hazırlanması ve en geç 28 Şubat 2001 günü Türkiye saati ile 16:00'ya kadar ÖİB'ye elden teslim edilmesi gerekmektedir. Son teklif verme tarih ve saatinden sonra verilecek teklifler değerlendirmeye alınmayacaktır.

5. İhaleye gerçek veya tüzel kişiler ile ortak girişim grupları katılabilirler. Yabancılar ihaleye, İhale Şartları Belgesi'nde yer alan koşullar ve sınırlamalar çerçevesinde katılabilecektir.

6. İhaleye ilişkin diğer hususlar İhale Şartları Belgesi'nde yer almaktadır.

7. İşbu ihale 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu'na tabi olmayıp, ÖİB ihaleyi yapıp yapmamak, dilediğine yapmak ve teklif verme süresini uzatmakta serbesttir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Afşar, Muharrem. **Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri’nde Özelleştirme ve Verimlilik İlişkisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1161, 1999
- Akalın, Güneri. **KİT Ekonomisi: KİT’ler, Reformları, Alternatifleri ve Özelleştirilmeleri**, Ankara: Yeniçağ Basın Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti., 1990
- _____. **KİT’ler ve Özelleştirilmeleri**, Ankara: Akçağ Yayınları No:283, 1998
- Aktan, Coşkun Can. **KİT Yeniden Yapılanma ve Özelleştirme Stratejisi**, Ankara: TİSK İnceleme Yayınları No: 12, 1995
- Alper, Yusuf. **İktisadi Amaçları ve Sosyal Sonuçlarıyla Özelleştirme**, Ankara: Sağlık-İş Yayınları, 1994
- Altınok, Tevfik. **Kamu İktisadi Teşekkülleri Sorunları ve Çözüm Yolları**, Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1982
- Atasoy, Veysel. **Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu**, Ankara: Nurol Matbaacılık San. ve Tic. A.Ş., 1993
- Baytan, İlhan. **Özelleştirme**, Ankara: TRT Genel Sekreterlik Basın ve Yayın Müd. Ofset Tesisleri, 1999
- Boratav, Korkut ve Ergun Türkcan. **Türkiye’de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT’ler**, 3. Baskı, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, İktisat Politikası Seçenekleri No:1, 1994
- Cevizoğlu, M. Hulki. **Türkiye’nin Gündemindeki Özelleştirme**, İstanbul: İlgi Yayıncılık LTD., 1989
- Ceylan Ali, Melek Vergiliel, **Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1989
- Çaldağ, Yurdakul **Şirketler ve Muhasebesi**, Ankara: Gazi Büro Kitabevi Tic. Ltd. Ş., 1999
- Doğan, Yahya. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, İzmir: Doğruluk Mat. San. ve Tic. Ltd. Şti, 1993

- Dünya’da ve Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları**, Ankara: Türkiye Sağlık İşçileri Sendikası, Sağlık-İş Yayınları, Araştırma Dizisi, 1998
- Galal, Ahmed ve diğerleri, **Welfare Consequences of Selling Public Enterprises**, New York: Oxford University Press, Inc., 1994
- Karataş, Süleyman **Kamu İşletmeleri ve Yerel Yönetimler**, İstanbul: Veli Yayınları, 1992
- Karlık, Rıdvan. **Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, İstanbul: Esbank Yayınları, No:5, 1994
- Kaya, Ergün. **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir: Anadolu Ün. Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayın No: 10, 2000
- KİT’ler ve Özelleştirme: İddialar ve Gerçekler**, Ankara: Türk-İş Araştırma Merkezi, 1999
- Kök, Recep. **KİT-Özelleştirme Modelleri ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 748, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1993
- Morrell, Peter S. **Airline Finance**, İngiltere: Ashgate Pub. Ltd., 1997
- Oyman, Korhan. **Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1998
- Özelleştirme Değil Demokratikleştirme**, İstanbul: Bireşim Yayınları No:7, 1994
- Özelleştirmenin Neresindeyiz?**, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, TİSK İnceleme Yayınları No:24, 1999
- Özelleştirme Olayı: Ekonomik Toplumsal Boyutları ve Çalışanların Sorunları Üzerine Bir İnceleme**, Ankara: Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası, 1992
- Özelleştirmeye Karşı KİT’leri ve Sosyal Devleti Korumak ve Geliştirmek**, Ankara: Türk-İş Araştırma Merkezi, 1998
- Privatization In Turkey**, (Ankara: Ümit Yayıncılık, 1999
- Ramamurti, Ravi. **Privatizing Monopolies**, Amerika: Johns Hopkins Uni. Press, 1996
- Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Y.O. Yayınları No:4, 1992

Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu, İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Eğitim Yay. No:1, 1995

Sevil, Güven. **Borsada Satış Yöntemiyle Özelleştirme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 927, 1996

Sürmeli, Fevzi., Hikmet Seçim ve Halim Sözbilir. **Sivil Havacılık Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Ün. Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayın No: 1, 1991

Türkiye’de Özelleştirme: Araştırma Raporu, Ankara: Türk Demokrasi Vakfı Yayınları, Yetkin Basımevi, 1994

Yüksel, Erkan. **Basım ve Siyaset Gündeminde Özelleştirme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1253, 2000

Makaleler

Akgüç, Öztin. “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Sorunları ve Çözüm Yolları”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri:Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981

Al-Jazzaf , Mahdy I. “Impact of Privatization On Airlines Performance: An Empirical Analysis”, **Journal of Air Transport Management**, Mayıs 1999

Alkin, Erdoğan. “Özelleştirme”, **Türkiye’de Özelleştirme**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996

Argan, Yusuf. “Özelleştirmelerde Programın Önündeyiz”, **Hürses**, 23.06.2000

Arıncı, Ümit Doğan. “Açılış Konuşması”, **Özelleştirme Sempozyumu**, Manisa: 28/29 Nisan 1994

Aygün, Adil. “Açılış Konuşması”, **Özelleştirme Sempozyumu**, Manisa: 28/29 Nisan 1994

Aysan, Mustafa A. “KİT’lerin Sorunları ve Çözümleri”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981

Babüroğlu, Selahaddin. “KİT’lerin Sorunları”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981

Başol, Koray. “Türkiye’de KİT’ler, Sorunları ve Günümüzdeki Uygulamalar”, **28/29 Nisan 1994 Manisa Özelleştirme Sempozyumu**, Manisa: 1994

- Batirel, Ömer Faruk. “Özelleştirmenin Ekonomik ve Mali Gerekçesi”, **Özelleştirme Sempozyumu**, Manisa: 28/29 Nisan 1994
- “Bayar: THY Görülmemiş Bir Yöntemle Özelleşecek”, **Dünya Gazetesi**, 22.06.2000
- Bolayırılı, Yusuf. “Yirminci Yüzyılı Noktalarken”, **Türk Hava Yolları 1999 Faaliyet Raporu**, 2000
- Bozkurt, İsmail. “Özelleştirme Çalışmaları”, **Türkiye’de Özelleştirme**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996
- Dündar, Aydın. “KİT’lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981
- Erçel, Gazi. “Özelleştirme Üzerine”, **Türkiye’de Özelleştirme**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996
- Ertuna, Özer. “Özelleştirme Amacı ve Uygulama Usulleri”, **Özelleştirme**, İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı, 1993
- Işıklı, Alpaslan. “Demokrasi, Sendikalar ve Özelleştirme”, **Özelleştirme**, Antalya: Özçelik-İş Sendikası, Seminerler Dizisi 1, Demir-Çelik İşçileri Eğitim Semineri, 1992
- İmren, Arzu. “Türkiye’de Özelleştirmede Nereden Nereye?”, **Türkiye’de Özelleştirme**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996
- İzmir, M. Ali. “THY Bu Yıl Uçuyor”, **Yeni Şafak Gazetesi**, 22.06.2000
- Kazgan, Haydar. “Kamu İktisadi Teşekküllerinin Geçmişi ve Geleceği”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981
- Kozlu, Cem. “Yeni Bin Yılda Türk Hava Yolları”, **Türk Hava Yolları 1999 Faaliyet Raporu**, 2000
- Oyman, Korhan. “Havayolu Taşımacılığında Maliyet Faktörü ve Maliyet Kontrolü”, **Kayseri Birinci Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: 13-16 Mayıs 1996
- Öç, Mustafa “Havaalanı Yönetimi ve Müşteri Tatmini”, **Kayseri Birinci Sivil Havacılık Sempozyumu**, Kayseri: 13-16 Mayıs 1996
- Özbardakoğlu, Oktay. “THY’de Kültür Değişimi Olacak”, **Finansal Forum**, 22.06.2000
- Özdemir, Sadi. “Özelleştirme İstikrara Bağlı”, **Türkiye Gazetesi**, 22.06.2000

- “Özelleşen Güçlendi”, **Sabah Gazetesi**, 19.07.1999
- “Özelleştirmeden Sonra”, **Türkiye’de Özelleştirme**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:265, 1996
- Pamuk, Gündüz. “KİT’lerin Sorunları ve Çözüm Yolları”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981
- Solak, Ramazan. “THY Bu Yıl Özelleşecek”, **Zaman Gazetesi**, 22.06.2000
- Şenatalar, Burhan. “Özelleştirme ve KİT’ler”, **Özelleştirme**, Antalya: Özçelik-İş Sendikası, Seminerler Dizisi 1, Demir-Çelik İşçileri Eğitim Semineri, 1992
- “Telekom’a Köşk’ten Onay”, **Milliyet Gazetesi**, 09.12.2000
- “THY Bu Sene Özelleştirilecek”, **Cumhuriyet Gazetesi**, 22.06.2000
- “THY’de Çalışanlar Hisse Alıp Yönetime Girecek”, **Hürriyet Gazetesi**, 22.06.2000
- “THY’de Model Arayışı”, **Finansal Forum**, 16.06.2000
- “THY’nin Borsa Değeri İddialı Çıktı”, **Milliyet Ekonomi**, 10.12.2000
- Torun, Osman Nuri. “Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Kuruluşu ve Gelişmeleri”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri:Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981
- “Türk Havacılığında Planlama, Alt Yapı, Yapım ve Kullanım Esasları Alt Komisyonu Raporu”, **Birinci Yüksek Havacılık Şurası**, İstanbul: 2-4 Kasım 1998
- Uras, Güngör. “KİT Sorunlarına Farklı Bir Yaklaşım”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri: Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981
- Uzunoglu, Sadri. “KİT’lerin Sorunları ve Özelleştirme”, **Türkiye’de Özelleştirme**, İstanbul: Alfa Bas. Yay. Dağ., yayın no: 265, 1996
- Ülken, Yüksel. “Türk Ekonomisi ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri”, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri:Gelişimi, Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Sistem Ofset, 1981
- “Yabancılar İyimser: Uğur Bayar THY’nin Satış Modeli İle İlgili Çalışmaların Sürdüğünü Söyledi”, **Yeni Binyıl Gazetesi**, 16.06.2000
- Yener, Esra. “Krizde Özelleştirme Önlemi”, **Milliyet Ekonomi**, 03.12.2000
- _____. “THY Eylül’de Özel Havayolu Oluyor”, **Milliyet Gazetesi**, 22.6.2000

_____. “THY Yabancılara Satılamaz”, **Ekonomik Panorama**, 28.05.2000

“Yeni Halka Arzlar Temmuz’da”, **Milliyet Ekonomi**, 03.12.2000

WEB Siteleri

“Airline Sales Lure U.S. Carriers”, [Avaiblable at:
http://europe.cnnfn.com/worldbiz/9904/21/airline_float/index.html], 2000

Gillick, John E. ve William C. Bowers, “Financial challenges facing the airline industry as it moves towards the next century”, [Avaiblable at:
<http://208.240.90.107/public/other/gillick1.html>], 2000

<http://www.analiz.com/>, 2000

<http://www.imkb.gov.tr/>,2000

<http://www.oib.gov.tr/>,2000

<http://www.turkishairlines.com>, 2000

Kaya, Mahmut. “Lütfen Kemerlerinizi Bağlayın”, NTVMSNBC Ekonomi Haberleri, [available at: <http://www.ntvmsnbc.com/news/10347.asp#BODY>], 09.06.2000

Özyuvacı, Emine. “THY İç Hatları Ayırmayı Düşünüyor”, [avaible at:
<http://www.hurriyet.com.tr/hur/turk/97/10/20/ekler/38ekl.htm>], 20.10.1997

“The Wall Street Journal: THY Pahalı”, NTVMSNBC Ekonomi Haberleri, [available at:
<http://www.ntvmsnbc.com/news/49682.asp#BODY>], 08.12.2000

Diğer

Devlet Planlama Teşkilatı Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyon Raporu, (Yayınlanmamış) 2000

Oyman, Korhan. “Havayolu Finansmanı”, Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Ün. Sivil Havacılık Y.O. 1998

Türk Hava Yolları 1996 Faaliyet Raporu, 1997

Türk Hava Yolları 1997 Faaliyet Raporu, 1998

Türk Hava Yolları 1998 Faaliyet Raporu, 1999

Türk Hava Yolları 1999 Faaliyet Raporu, 2000

Türk Hava Yolları A.O. Hisselerinin Halka Arzı Tanıtım Dokümanı, Kasım 1990

Türk Hava Yolları Yer Hizmetleri El Kitabı, İstanbul: 2000

06.10.1993 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

12.10.1993 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

12.10.1993 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

28.12.1993 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

04.01.1994 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

11.07.1994 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

24.03.1995 tarihli İMKB Başkanlığı Duyurusu

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:VIII, No:20 sayılı Tebliği uyarınca THY'nin yaptığı
10.07.2000 tarihli açıklama

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'ndan THY ile ilgili olarak İMKB
Başkanlığı'nca istenen açıklamaya cevaben gelen 22.04.1998 tarihli yazı

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'ndan THY ile ilgili olarak İMKB
Başkanlığı'nca istenen açıklamaya cevaben gelen 22.04.1998 tarihli yazı

T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 08.10.1993 tarihli yazısı

T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 21.01.1994 tarihli yazısı

T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 05.05.1994 tarihli yazısı

T.C. Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'nın 09.05.1994 tarihli yazısı

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 24.04.1995 tarihli yazısı

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 04.06.1996 tarihli yazısı

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 18.09.1997 tarih 5573 sayılı yazısı

- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 03.02.1998 tarihli yazısı
- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 11.05.1998 tarih 3055 sayılı yazısı
- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 02.06.1998 tarihli yazısı
- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 10.06.1998 tarih ve B.02.1.ÖİB.0.63.00.00/3773 sayılı yazısı
- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 25.06.1998 tarih ve B.02.1.ÖİB.0.63.00.00/4244 sayılı yazısı
- T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 21.07.1999 tarihli yazısı
- Türk Hava Yolları A.O. ve Petrol Ofisi A.Ş. ile ilgili olarak basında yer alan haberlere ilişkin olarak İMKB Başkanlığı'nın istediği açıklamaya cevaben T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 22.07.1996 tarihli açıklaması

Kaynak Kişiler

- Ayla Karanis, Türk Hava Yolları Araştırma Planlama ve Koordinasyon Başkanı
- Çetin Özbey, Türk Hava Yolları Genel Müdür Yardımcısı (Yer İşletme)
- Hamdi Boyacı, Özelleştirme İdareli Başkanlığı, Uzman
- Sertaç Haybat, Türk Hava Yolları Genel Müdür Yardımcısı (Mali)