

# Gelişmekte Olan Ülkelerde Özelleştirme Uygulamaları Sempozyumu

Şili,  
Arjantin  
ve  
Meksika  
örnekleri





**TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ**

# **Gelişmekte Olan Ülkelerde Özelleştirme Uygulamaları Sempozyumu**

**Swissotel, İstanbul**

**Ekim 12, 1993**

**(Yayın No. TÜSİAD-T/93, 11-163)**

Meşrutiyet Caddesi, No.74 80050 Tepebaşı /İstanbul

Telefon: 249 54 48 - 249 07 23 • Telefax: 249 13 50

**Bu yayının tamamı veya bir bölümü  
TÜSİAD "Gelişmekte Olan Ülkelerde  
Özelleştirme Uygulamaları Sempozyumu"  
referansı yazılmak kaydıyla yayınlanabilir.**

**İyi Şeyler  
Yayıncılık Yapım ve  
Tic. Ltd. Şti.**

**Basıldığı Yer  
Detay Basım Ltd. Şti.**

## ÖNSÖZ

TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) 1971 yılından bu yana, Türk ekonomisindeki gelişmeleri devamlı olarak izlemekte, önem ve özelliklerine göre zaman zaman güncel ekonomik, mali ve sosyal konularda toplantılar düzenlemekte, yayınlar hazırlamaktadır.

Kamu yararına çalışan gönüllü bir özel sektör kuruluşu olan TÜSİAD, yayınlarında bilimsel ve tarafsız olmayı amaç edinmiştir. Bu nedenle, bu yayında belirtilen değerlendirmelerin resmi görüşler veya üyelerin görüşleri ile doğrudan ilişkisi söz konusu olamaz.

Özelleştirme konusunun çeşitli toplantılar ve araştırmalar yolu ile irdelenmesi, kamuoyunun bilgilendirilmesi TÜSİAD'ın gündeminin önemli bir maddesini oluşturmaktadır.

Bu amaca yönelik olarak TÜSİAD, özelleştirme konusunda önemli adımlar atmış ve başarılar elde etmiş ülkelerin deneyimlerinden yararlanmak, Türk kamuoyunda konunun daha etkin bir biçimde tartışılmasını sağlamak amacı ile 12 Ekim 1993 tarihinde "Gelişmekte Olan Ülkelerde Özelleştirme Uygulamaları" konulu bir sempozyum düzenlenmiştir. Sempozyuma, Meksika'nın İspanya Büyükelçisi, eski Finans Bakanı Jesus Silva Herzog, Arjantin Ekonomi Bakanlığı Baş Danışmanı, eski Özelleştirme Müsteşarı J.C. Sanchez Arnau, Şili Hürriyet ve Geliştirme Enstitüsü Danışmanı, eski Ekonomi Bakanı Hernan Buchi katılarak ülkelerinde özelleştirme stratejileri ve uygulamalar ile ilgili konuşma yapmışlardır.

"Gelişmekte Olan Ülkelerde Özelleştirme Uygulamaları" aldı bu yayın 12 Ekim 1993 tarihinde İstanbul Swisotel'de düzenlenen sempozyumda sunulan tebliğlerin ve tartışmaların metinlerini içermektedir.

**KASIM 1993**



# **İÇİNDEKİLER**

## **AÇIŞ KONUŞMASI 7**

**Halis Komili**

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

## **ŞİLİ'DE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI 19**

**Hernan Buchi**

Şili Hürriyet ve Gelişme Enstitüsü Danışmanı

## **MEKSİKA'DA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI 33**

**Jesus Silva Herzog**

Meksika'nın İspanya Büyükelçisi

## **ARJANTİN'DE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI 39**

**Juan C. Sanchez Arnau**

Arjantin Ekonomi Bakanlığı Baş Danışmanı

## **SORULAR - YANITLAR 47**

**Oturum Başkanı, Yavuz Canevi**



# ***"Açış Konuşması"***

**HALİS KOMİLİ**

---

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı





Değerli konuklar,

Özelleştirme konusu uzun süredir Türkiye gündeminin üst sıralarında yer alıyor. İlk bakışta memnuniyetle karşılanabilecek bu durum, şöyle bir durup düşünüldüğünde, insana biraz endişe veriyor. Bir konunun bu kadar uzun süre gündemin üst sıralarında yer alması, bir açıdan bakıldığında konuya verilen önemi gösterirken, bir başka açıdan bakıldığında da bir türlü ilerleme kaydedilip konunun gündemden düşürülmemesi anlamına geliyor. Zaman geçtikçe, konu, önemine yakışır bir tartışma ortamından uzaklaşabiliyor ve gündelik siyasi polemğin malzemesi haline gelebiliyor.

Ama biz yine de iyimser olabiliriz. Çünkü Türkiye'nin, daha çok konuşarak geçirdiği süre içinde, dünyada, özelleştirme konusunda bazı önemli tecrübeler yaşandı. Bu tecrübelerin başarılarından ve hatalarından ders almamız halinde, kaybedilen zamanı kolaylıkla telafi edebilir, daha hızlı ve daha az hata yaparak ilerleyebiliriz. Bizi bugünkü sempozyumu düzenlemeye iten de işte bu bakış açısidir. Bu toplantıda, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Özelleştirme Uygulamaları"na örnek olarak, Şili, Meksika ve Arjantin'in deneyimlerinden dersler çıkarmaya ve alternatif yaklaşımlar üzerinde durmaya çalışacağız.

Sempozyumun gerçekleşmesindeki katkılarından dolayı Pennsylvania Üniversitesi "The Wharton Emerging Economies Programme"a teşekkür borçluyuz. Ayrıca, Meksika'nın İspanya Büyükelçisi, eski Finans Bakanı Ekselansları Jesus Silva Herzog'a, Arjantin Ekonomi Bakanlığı Baş Danışmanı, eski Özelleştirme Müsteşarı Sayın J. C. Sanchez Arnau'ya, eski Şili Ekonomi Bakanı, Hürriyet ve Gelişme Enstitüsü Danışmanı Sayın Hernan Buchi'ye sempozyumumuza katıldıkları için bir kez daha teşekkür etmek ve kendilerine "hoş geldiniz" demek istiyorum. Her üç konuşmacımız da kendi ülkelerinde özelleştirme alanında strateji geliştirme ve uygulama konularında söz sahibi kişilerdir.

Oturum başkanlığını, derneğimiz Yönetim Kurulu Üyesi sayın Yavuz Canevi yapacak.

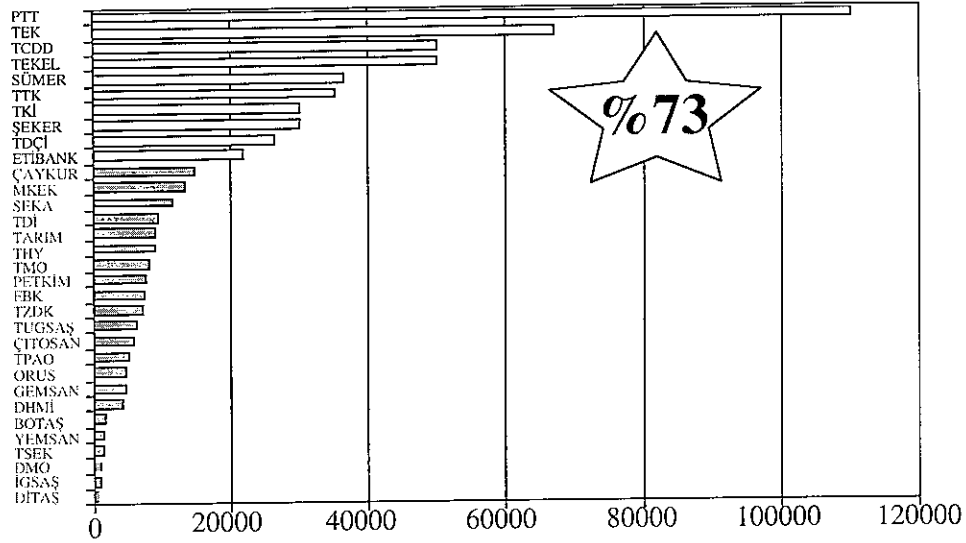
Değerli konuklar,

Türk ekonomisinin bugünkü durumunu, bu durumun düzeltilmesi için, acil olarak, orta vadeli bir istikrar programının devreye sokulması gereğini ve özelleştirmenin bu programın en önemli parçalarından biri olduğunu her fırsatta tekrarlıyoruz.

Bu konulara burada tekrar girmeyeceğim. Ama bu sempozyumu düzenlemekteki amacımız ülkemizdeki özelleştirme çalışmalarına ışık tutmak olduğundan, TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi'nin Antalya'daki toplantısını izleyenleriniz için sözlerimin bir kısmının tekrar olması riskini göze alarak, projeksiyonları kısa bir süre Türkiye'deki KİT'ler üzerine çevirmek istiyorum.

Türkiye'de KİT'ler, Cumhuriyet'ten sonra, ülke ekonomisinin gelişmesini sağlamak amacıyla kurulmuş ve günümüze kadar ekonomiye büyük katkılar sağlamışlardır. Savaştan çıkmış bir toplum ve sermaye sıkıntısı çeken bir ekonominin sözkonusu olduğu bu dönemde, KİT'ler, yerleştirildikleri stratejik noktalarda, Türkiye'de ekonominin ve sanayinin gelişmesinde merkezi önemde bir rol oy-

## TÜM KİT'LERİN 1992 İSTİHDAM DURUMLARI



Tablo 1: Tüm KİT'lerde istihdam

namışlardır. İthal ikamesi politikasının egemen olduğu uzun dönem içinde, iktidarların en önemli politik silahı haline gelen KİT'lerde, siyasal müdahale, zamanla iş iktisadı prensiplerini tümüyle geride bırakmış ve bünyenin yapısal bir parçası haline gelmiştir.

Dışa açık bir piyasa ekonomisine geçişle birlikte, KİT'lerin durumu daha çarpıcı biçimde kendini göstermeye başlamıştır. Rasyonellik ve verimlilik gibi ilkelerin gözardı edildiği bu kurumları, sun'i olarak ayakta tutma çabaları, ülke ekonomisine her yıl yeni kamburların eklenmesine neden olmuştur.

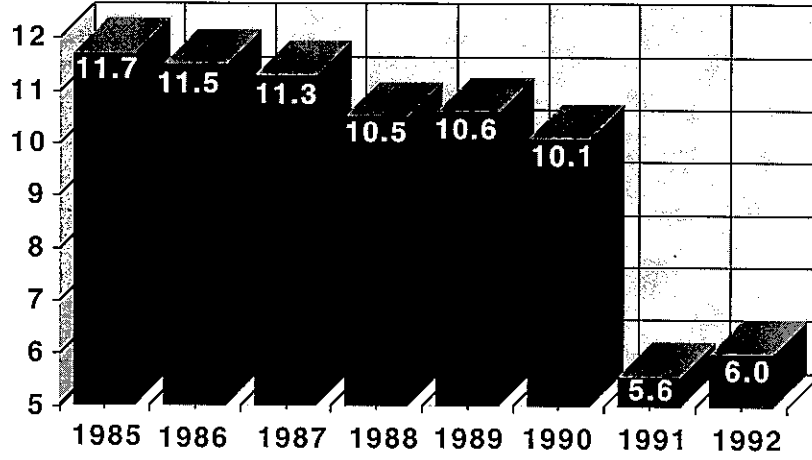
Bugün artık, Türkiye ekonomisinin yaşadığı problemlerin temel kaynağını oluşturan bütçe açıkları ile iç ve dış borçlardaki artışta ve cari denge açığının büyümesinde KİT'lerin doğrudan ya da dolaylı rolü inkar edilemez hale gelmiştir.

Konunun sağlıklı biçimde tartışılabilmesi için, KİT'lerin yalnızca kâr-zarar durumlarını değil, ekonomideki yerlerini de gözönünde bulundurmak gerekli. Bu nedenle, birkaç grafikte KİT'lerin bugünkü durumunu özetlemek istiyorum.

Halen Türkiye'de 34 KİT bulunuyor. 240' kadar bağlı ortaklık ve bunların iştirakleriyle sayı 450'yi buluyor. Bu işletmelerin, özelleştirme kapsamındakiler de dahil olmak üzere 620 bin çalışanı bulunuyor. (Tablo-1)

Grafikte yer alan ilk on kuruluş, toplam KİT çalışanlarının yüzde 73 kadarını bünyesinde barındırıyor. Örneğin telekomünikasyon hizmetlerinin özelleştirilmesi gündemde olan PTT, 120 bin ki-

**İŞLETMECİ KİT'LERİN  
EKONOMİDEKİ YERİ**  
(KATMA DEĞER / GSYİH)  
(%)



*Tablo 2: KİT'lerin ekonomideki yeri*

şöyle, toplam çalışanların yaklaşık beşte birini istihdam ediyor.

Peki bu kuruluşlar ne üretiyor? (Tablo-2)

KİT'ler 1990 yılında, Türkiye ekonomisinin ürettiği katma değerın yüzde 10'unu üretmekteydiler. Gayrı Safı Yurtiçi Hasıla'nın yüzdesi olarak hesaplanan bu oran 1992'de yüzde 6'ya düştü. İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl hazırlanan "500 Büyük Sanayi Kuruluşu" çalışmasının bu yılki sonuçları, kamu kesiminin yarattığı katma değerin, ödenen maaş ve ücretleri dahi karşılayamadığını göstermiştir.

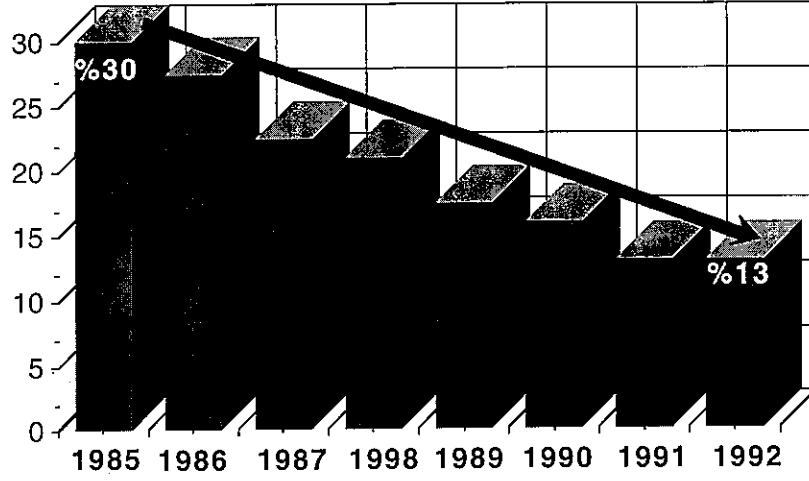
Katma değerdeki düşüşün bir benzeri yatırımlarda da gözlenmektedir. (Tablo-3)

Toplam yatırımların yüzdesi olarak bakıldığında, KİT'lerin yatırım harcamalarının, yüzde 30'lardan yüzde 13'lere kadar düştüğü görülmektedir. Kamu kuruluşları zaten eski teknolojiyle çalışıyor. Yatırım harcamaları da azalınca, bu kuruluşlar teknoloji ve verimlilik açısından iyice geriliyorlar.

Ancak, bazı sektörlerde KİT'lerin gerek katma değeri, gerekse yatırım açısından farklı bir konumu var. (Tablo-4)

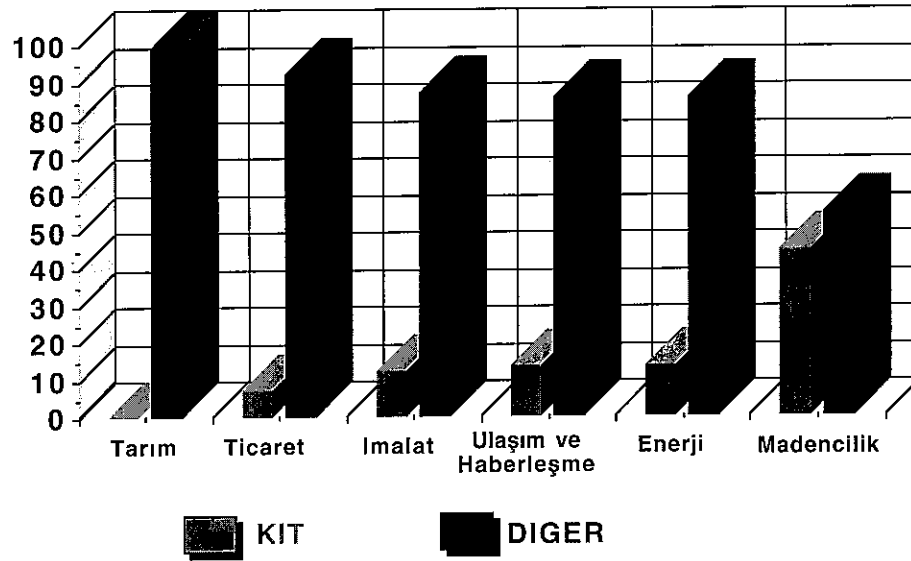
Madencilik, enerji ve ulaşım-haberleşme sektörlerinde KİT'lerin ürettiği katma değerin bu sektörler açısından önemini açıkça görebiliriz. Haberleşme tek başına ele alındığında bu görüntü KİT'ler lehine daha çarpıcı hale gelecektir. Yatırım harcamalarında da aynı durum söz konusudur. (Tablo-5)

### KİT SABİT SERMAYE YATIRIMLARI (TOPLAM YATIRIMLARIN %'si)



Tablo 3: KİT Sabit Sermaye Yatırımları

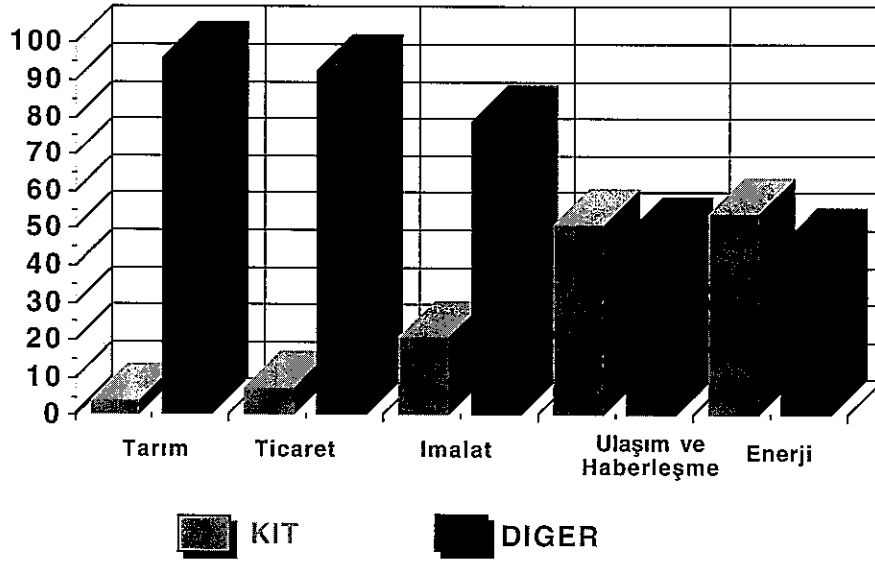
### KİT'LERİN SEKTÖREL GSYİH KATMA DEĞER PAYI (1991) (%)



Tablo 4: KİT'lerin GSYİH katma değer payı

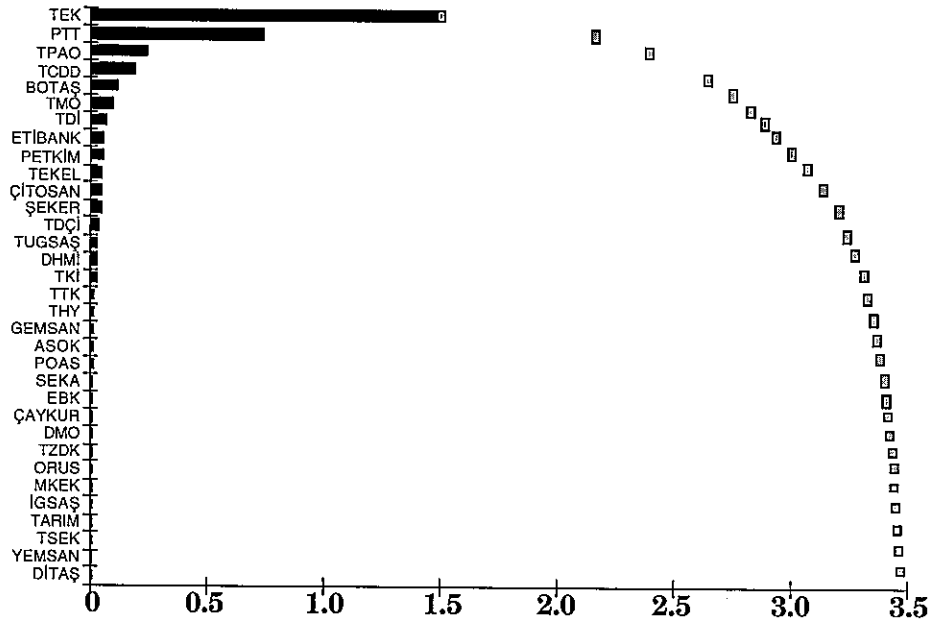
## KİT'LERİN SEKTÖREL YATIRIM HARCAMALARI İÇİNDE PAYI

1992 (%)



Tablo 5: KİT'lerin yatırım harcamaları

## KİT'LERİN YATIRIMLARI (1990 GSMH YÜZDESİ)



Tablo 6: KİT yatırımları

Grafikte açıkça görülen, enerji yatırımlarındaki tartışmasız üstünlük, ulaşımdan ayrı olarak, tek başına ele alındığında haberleşme alanı için de geçerli olacaktır. Enerji, madencilik ve haberleşme- de KİT'ler adeta başlıbaşına birer sektör konumundalar.

Yatırımlara bir başka açıdan da bakabiliriz: (Tablo-6)

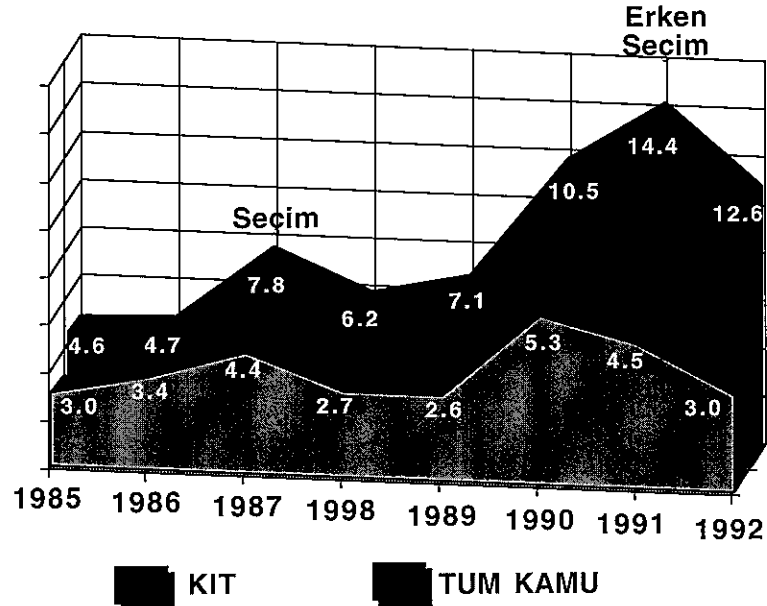
1990 yılında yalnız Türkiye Elektrik Kurumu'nun yaptığı yatırım GSMH'nın yüzde 1,5'i düzeyindedir. Diğer büyük yatırımcı KİT'lerin PTT, Türkiye Petrolleri, Devlet Demiryolları ve BOTAŞ olduğunu görmekteyiz. Bu demektir ki özelleştirme tartışmaları, haberleşme, ulaşım ve enerji sektörlerinde yatırımların nasıl sürdürüleceğinden bağımsız olarak yapılmamalıdır.

Yüksek istihdam, düşük verimlilik, ülke açısından önemli yatırım görevleri ve tabii bazı politik yatırımlar KİT'lerin finansmanı açısından önemli sorunlar doğurmaktadır. Bu da kamu kesimi borçlanma gereği içinde KİT'lerin önemli bir payının olmasına yol açmaktadır. (Tablo-7)

1992 yılı için, KİT'lerden kaynaklanan borçlanma gereği GSMH'nın yüzde 3'ü seviyesindedir. Bu borçlanma gereğine daha yakından baktığımızda ilginç bir manzarayla karşı karşıya geliyoruz: (Tablo-8)

Borçlanma gereğinin yüzde 16'sı Tekel'den, yüzde 16'sı Toprak Mahsulleri Ofisi'nden, yüzde 11'i Şeker Fabrikaları'ndan gelmektedir. Yani, KİT'lerin kamu açıklarına yaptığı olumsuz katkının yüzde 43'ü tarım kesiminden geliyor. Kuşkusuz bu açıklar burada sözü edilen kuruluşların üretim

### KAMU KESİMİ VE KİT BORÇLANMA GEREĞİ (GSMH YÜZDESİ)



Tablo 7: KİT borçlanma gereği

dışı faaliyetlerinden, yani tarım destekleme alımlarından kaynaklanmaktadır. Bu ise bir politik tercihin sonucudur.

Kar-zarar durumunu gözden geçirdiğimizde ise çok ciddi bir tabloyla karşılaşırız: (Tablo-9)

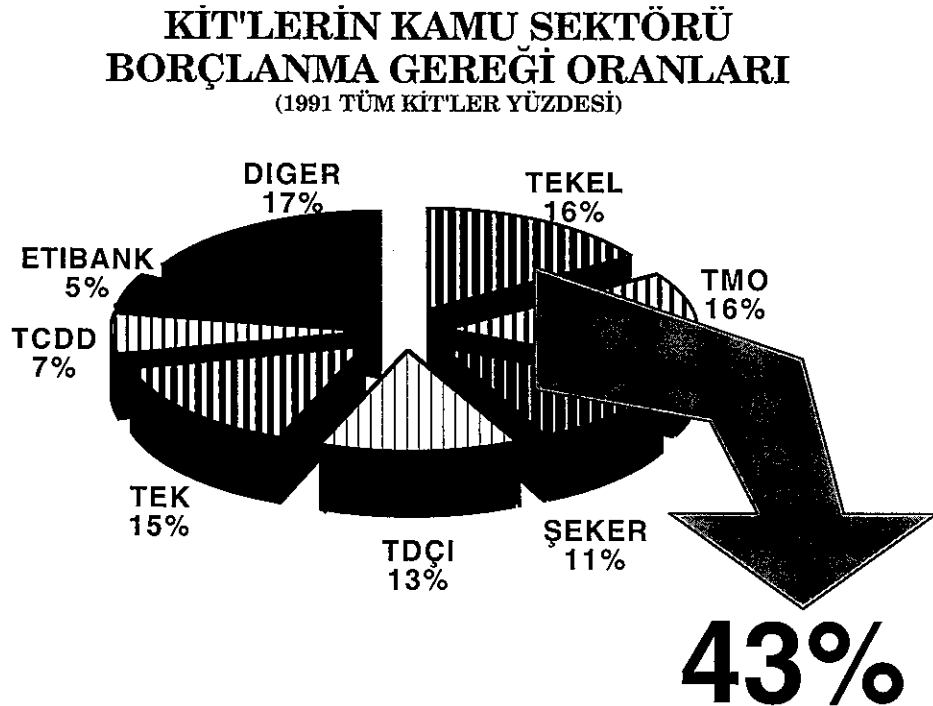
34 KİT arasında sadece Türkiye Petrolleri A.O., Devlet Hava Meydanları, PTT ve Şeker Fabrikaları kâr etmektedir. Ancak bunların toplam karları, tek başına TEK'in zararını bile karşılayamamaktadır. (Tablo-10)

Toplam zararın yüzde 32'si TEK'den, yüzde 14'ü demir-çelik işletmelerinden, yüzde 13'ü Sümerbank'tan, yüzde 10'u Devlet Demiryolları'ndan ve yüzde 10'u Türkiye Taşkömürü Kurumu'ndan kaynaklanmaktadır. Geri kalan KİT'ler toplam zararın yüzde 21'ini gerçekleştirmektedirler.

Bu tablolar bize Türkiye'deki KİT'lerin özelleştirilmesinin karmaşık bir problem olduğunu gösteriyor. Özelleştirme iyi hazırlanmış, tartışılmış, kamuoyuna anlatılmış bir program bütünlüğü içinde ele alınmak zorunda.

Bu konu 1984 yılından beri Türkiye'nin gündemindedir. İlk yıllarda, gerek altyapının oluşturulması, gerekse kamuoyunun konuya ilgisinin çekilmesi açısından önemli adımlar atılmıştır. Ancak, 1986 yılında Teletaş'la başlayan ilk özelleştirme denemesinin ardından, giderek küçülen oranlarda ilerleme kaydedilebilmiştir.

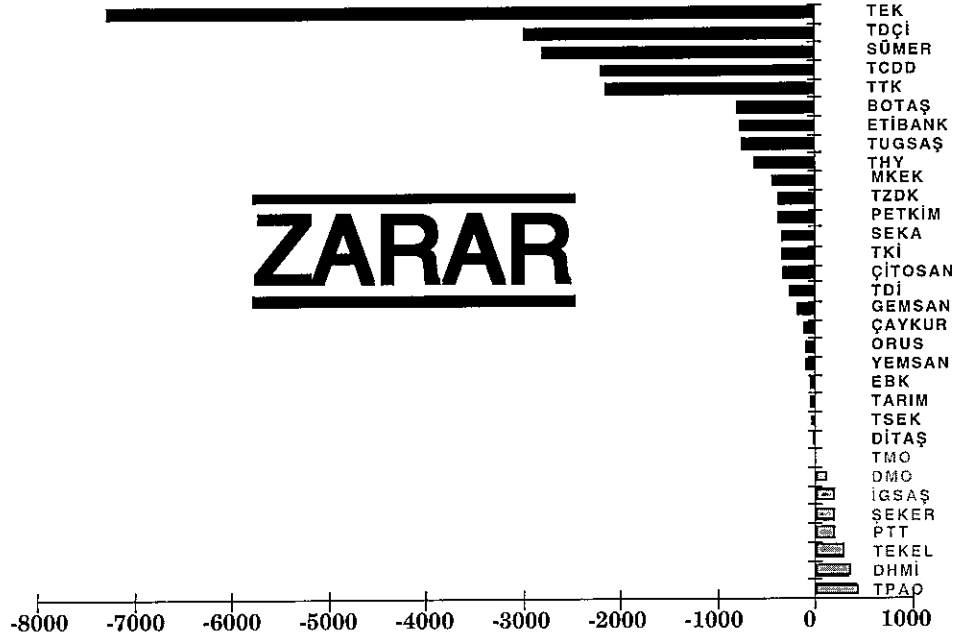
Yeni hükümetin özelleştirme konusundaki açıklamaları bir kez daha umutlanmamıza neden ol-



Tablo 8: KİT'lerin borçlanma oranı

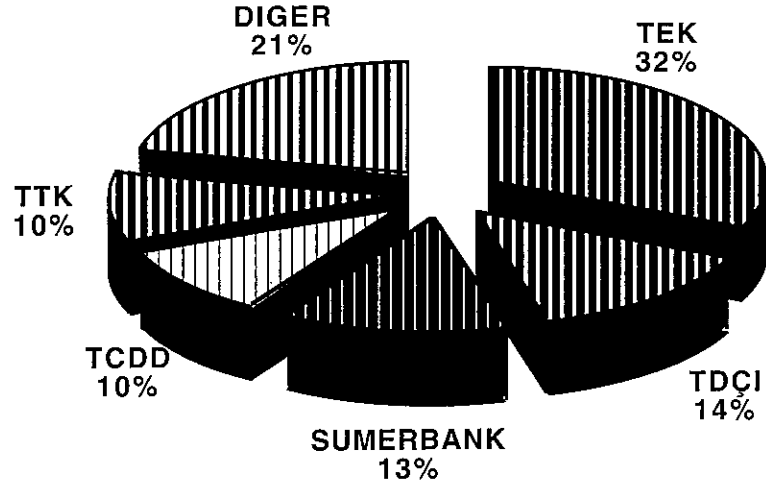


## KİT'LERİN 1991 KAR DURUMLARI



Tablo 9: KİT'lerin kâr durumları

## KİT'LERİN 1991 ZARAR DURUMLARI (TOPLAM KİT ZARAR YÜZDESİ)



Tablo 10: KİT'lerin zarar durumları

muştur. PTT, Etibank, Sümerbank, Petrol Ofisi, Türkiye Taşkömürü Kurumu, Türkiye Elektrik Kurumu gibi kuruluşlarla ilgili hazırlıklar sevindirici boyutlardadır. Ama bütün bu hazırlıklar temel bir noktayı henüz hâlâ açıkta bırakmaktadır. Hükümet özelleştirmeyi nasıl bir program bütünlüğü içinde ele almaktadır?

Bize göre özelleştirme bir istikrar programıyla ve bir sanayi stratejisiyle ilişkilendirilmek zorundadır. Sansasyonel ve kolaycı çözümler, özelleştirme dosyasını bir daha açılmamak üzere kapatabilir. Programla ilgili bir konsensus sağlanması ve kamuoyu desteği, özelleştirmenin en önemli anahtarlarıdır. Çalışmaların hızlandırılması ve bu momentin kaçırılmaması gerekir.

Değerli Konuklar,

Son olarak, buraya kadar dile getirdiğimiz görüşleri özetlerken, özelleştirme çalışmalarında gözden kaçırılmaması gereken hususları da kısaca ortaya koymak istiyorum:

1. KİT açıklarının en önemli kısmı tarım kesiminden kaynaklanmaktadır. Tarım destekleme alımlarına bir çözüm bulmadan KİT probleminin halledilmesinden söz edilemez. Ama bu alanda atılacak adımların da geleceğe dönük bir tarım politikasına GATT ve AT normlarına bağlanması zorunluluğu vardır.

2. KİT zararlarından söz ederken, zaruri altyapı yatırımları gözden kaçırılmamalıdır. Bu yatırımların nasıl sürdürüleceği, özelleştirme tartışmalarının ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

3. Özelleştirme sonucu kısa dönemde işsizlik artışı kaçınılmazdır. Bunun tedbirleri öncelikle alınmalı ve işgücünün yeniden eğitilmesine önem verilmelidir ve işsizliğin asıl özelleştirme gerçekleşmediği takdirde büyük boyutlara ulaşacağı unutulmamalıdır. Çünkü kamudaki bu kangren yapı diğer sağlıklı yapıları da bozacaktır.

4. Tekel konumundaki KİT'lerin özelleştirilmesinin, özel sektör tekellerine dönüşmesine izin verilmemelidir. Bunun için, bir rekabet yasasına ve bu yasa çerçevesinde fiyatları belirleyecek bir regülasyon kurumunun kanuni çerçevesinin çizilmesine acilen gereksinim vardır.

5. Kamuoyu özelleştirme konusunda aydınlatılmalı ve desteği sağlanmalıdır. Ülkenin geleceğini belirleyecek bir programın gerektirdiği titizlik ve ciddiyet, kısa dönemde çok mesafe alma zorunluluğundan kaynaklanan hızlı bir icraatla birleştirilmelidir.

Özelleştirmeye ilgili olarak, konuşma döneminin sona erdiğini aksiyon döneminin başladığını umut etmek istiyoruz. Eğer bütünlüklü bir program ortaya konur ve kamuoyu bu yönde aydınlatılırsa, kimi ayrıntıların yola çıktıktan sonra halledilmesi de mümkün olabilir. Yürürken konuşmak çok da zor olmasa gerek...

Teşekkür ederim.



# ***"Şili'de Özelleştirme Uygulamaları"***

**HERNAN BUCHI**

---

Şili Hürriyet ve Gelişme Enstitüsü Danışmanı



Sayın Başkan, değerli konuklar,

Bugün Özelleştirme konulu bu sempozyumda bulunmaktan büyük onur duyduğumu belirtmek isterim. Benim için bu toplantının özel bir konum teşkil ettiğini de söylemeden geçemeyeceğim. Çünkü panele katılan değerli konuklar arasında eski Meksika Maliye Bakanlarından Sayın Herzog'un da bulunmasının ve bugün bu toplantıda olmamın benim için çok büyük önemi var. Hükümetteki kariyer hayatımda en önemli anlardan birisi ekonomimizi özelleştirmek ve dünyaya açmak için bir takım reformlar sürecine gittiğimiz sırada karşılaştığımız borç kriziydi. O zamanlar arabuluculuk görevini üstlenen Sayın Silva Herzog borç ödeyecek paralarının olmadığını bankalara ilan etmiş ve Latin Amerikan ülkelerinin borç krizinden sıyrılmaları için çok çaba göstermişti. Bunun ötesinde Şili'de borç krizi problemiyle karşılaştığımızda bu sorunun üstesinden gelebilmek için ne yapabileceğimizi, nasıl karşı koyabileceğimizi araştırırken çeşitli örnekler bakıyorduk ve baktığımız örnek ülkelerden birisi de Türkiye idi. Çünkü Türkiye yetmişli yılların hemen öncesinde borç krizi süreciyle yüzyüze gelmişti.

Ancak, bu krizden kurtulmak için siz ne yaptıysanız bizde aynısını uyguladık diyemem çünkü özdeş olaylar değildi. Bizim için önemli olan bu sorunla başka koşullar altında karşılaşmış ülkeleri de inceleyerek, kendi borç krizi sürecimizden onların uygulamalarını da göz önüne alarak kurtulmaya çalışmaktı. Şimdi sizlere bu borç krizi tecrübemizden ziyade, benden rica edildiği gibi, bizim özelleştirme konusundaki tecrübemizden bazı kesitler, örnekler sunacağım. Gerçekten inanıyorum ki deneme yanılma yolu olmaksızın hayatta başarıya ulaşamaz; işte bu yüzden de tıpkı benden istendiği gibi size hatalarımızı da anlatacağım. Üstelik hatalarımızı açıklamak başarıımızı anlatmaktan çok daha önemli. Herşeyden önce, bütün açıklığıyla ortaya koymak gerekir ki, kendi toplumumuzun sorunlarını -ki bu özellikle ve öncelikle gelişmekte olan ülkeleri ilgilendiriyor- çözebilme olasılığı da bizim kendi ellerimizde. Benim inancıma göre ekonomilerimizin durumunu geliştirmek ve daha iyi yaşam koşullarına ulaşp, herkese uygun şans tanımak kendi ellerimizde. Ben kendi ülkemde ekonomiyi dönüştürme sürecinin içindeydim ve geriye dönüp baktığımda yaptığımız işin gerçekten gerekli olduğuna daha çok inanıyorum. Biz bu süreci ileriye taşımakta çok şanslıydık. Bunu biliyorum. Dünyanın pek çok yerinde bulundum ve neresi olursa olsun size söyleyecekleri tek şey var "İyi, çok güzel de bizimki farklı, bizim kendine has sorunlarımız var." Oysa bana göre ayrıntılar her zaman farklı olabilir fakat temel kurallar hep aynıdır. Dünyanın pek çok yerinde bulunduğumu söylemiştim ve diyebilirim ki, benim değerlendirmelerime göre karşılaştığım en uç örnek Filipin örneği idi. Filipinlere gittiğimde hükümet ve özel sektör temsilcileriyle görüşmelerim olmuştu. Görüşme yapacağım temsilcilerin listesini gördüğümde çok şaşırmıştım çünkü bütün hepsi İspanyol isimleriydi. Filipinliler uzun yıllar öncesinde İspanyol kültüründen derin etkiler almış bir millet. Fakat onlarla toplandığımızda İngilizce konuşmak durumundaydık; çünkü görünen oydu ki öncelikle İngiliz ve daha sonra da Amerikan kültürlerinden fazlasıyla etkilenmişlerdi.

Onlara baktığımda ise Çin kökenli insanlar görüyordum; gözlerimi kapasam söyledikleri, getirdikleri hususlar dünyanın pek çok yerinde dinlediklerimle neredeyse aynı hususlar, noktalardı. Sanki Şili'de, Meksika'da veya Arjantin'de ya da Çin'de veya dünyanın herhangi başka bir ülkesinde bu toplantı yapılıyor gibiydi ve sorular, sorunlar, tartışılan kanunlar aynıydı. Şu anda karşınızda duran, ülkelerin kendi ekonomilerinin iç dinamikleriyle gelişmeleri gerektiğine inanan birisi. Önemli olan diğer modellerin sizin ülkenize uygulanabilir olup olmaması değil, sizin karşı karşıya kaldığınız sorunun ayrıntılarını kapasiteniz dahilinde alarak yönetebiliyor hale gelmeniz. Eğer bunu yapabiliyorsanız başarılı olursunuz. Eğer yapmıyorsanız, yapın! Bunu yapmayacak olursanız dünyanın sürekli olarak "geri kaldık, geri kaldık, geri kaldık" diyen diğer şanssız ülkelerinden biri olursunuz ve kim bilir hatanın da bir başkasından kaynaklandığını söylersiniz o zaman. Oysa Latin Amerika'nın hataları da Latin Amerikalıydı çünkü Şili'de hatalarımızı yaratan bizdik. Konuşmamın bundan sonraki bölümüne, bizim modelimizdeki bana göre en önemli olan noktaların altını çizerek devam etmek istiyorum. Baştan beri bu toplantıda niçin ateşi tutuşturan ve öncelikli olarak görüşlerini belirten birinci konuşmacı olduğumu da kendi kendime düşünmüyor değilim, ancak şimdi farkına varıyorum ki, panel düzenlemesini bu şekilde yapmak düzenleyiciler açısından oldukça yerinde bir karar, çünkü Şili böylesine ağır bir ekonomik krizle karşılaşan ilk Latin Amerika ülkesi. Burada şunu söylemeden geçemeyeceğim; biz gerçekten de ağır bir krizle karşılaşan ilk ülkeydik ve Latin Amerika'da-maalesef genelgeçer bir senaryo var -her değişim süreci öncesi muhakkak ağır bir ekonomik kriz yaşanmakta. Belki "Kolombia da böyle bir ekonomik kriz sonrası değişim sürecine girdi mi?" diye bir soru sorulabilir, bu ayrı bir tartışma konusudur ancak kanımca Kolombia da bir ekonomik şok süreci geçirmiştir. Her durumda, öyle veya böyle hepimiz bir takım ekonomik krizlerle karşı karşıya kaldık, ama diğer ülkeler değişim süreçlerine krizlerle karşılaşmadan gittiler. Ne yazık ki şu ana dek dönüşüm sürecini,- diyelim ki Brezilya örneğinde olduğu gibi- on yılı aşkın bir süredir stagflasyon, durgunluk ve çok yüksek enflasyonun (ki sadece enflasyon yüzdesi geçen ay % 34 idi) birarada olduğu ekonomik bir kriz yaşamadan başlatıp uygulayan ülkelerin siyasi yetenek ve kapasite ile yönetim özelliklerini nasıl biraraya getirdiklerini anlayabilmiş değilim.

Şimdi, bizi Latin Amerika'nın mucizesi yapan faktörler nelerdir, onlara bakalım. Öncelikle size fikirlerimi nasıl sıralayacağımı açıklamak istiyorum. En başta dönüşüm sürecine gitmemizi gerektiren ve bizi harekete geçmeye yönelten yaşadığımız ekonomik krizin ne olduğunu ve kendimizi nasıl yönlendirdiğimizi anlatacağım. Tabii burada anlatacağım kriz durumu sizin için de geçerli olmalıdır ve bundan gerekli sonucu çıkarmalısınız demek istemiyorum. İkinci olarak, özelleştirme modeli diğer reform süreçlerinden ayrı tutulabilecek bir model değil. Bu sebeple, size kendi modelimizde bunu algılayarak yapısal reformlarla ekonomik dönüştürme sürecini biraraya getiren bir ortak paketi nasıl yarattığımızı anlatacağım. Üçüncü olarak, Şili'de özelleştirme süreci kapsamında değişimin uygulandığı yıllarda neler olup bittiğinden bahsedeceğim. Sonra özelleştirme süreci ile ilgili bir takım kavramlara değineceğim ve bazı önemli sorularla bunların cevaplarını, ayrıca bizim

bu soruları çözmeye yöntemimizi anlatacağım. Son olarak gerçek bir özelleştirme nasıl olmalı bölümüyle bitireceğim. Çünkü bana verilen dar zaman içerisinde özelleştirme sürecini yaşamış Şili örneğinden bahsetmek sanırım konuyu anlamak açısından çok yararlı olacak, tabii burada sürecin kendisinden çok sonuçlarına değinmek istiyorum. Daha sonra Arjantin örneğinde "bir özelleştirme süreci nedir, bu süreç içerisinde neler yapılır?" gibi detaylara girilebileceğini umarak kendi konuşmamda daha çok özelleştirmenin sonuçları üzerinde duracağım. Bu tebliği sunmam istendiğinde diğer panelistlerin kimler olacağından habersizdim, bu nedenle daha önce hazırladığım konuşmamın içeriğinde bu deneyimi geçirmiş diğer Latin Amerikan ülkeleriyle karşılaştırmalar yapacağım.

Şimdi sürecin motivasyon bölümünden bahsedelim : İlk olarak çok kısa bazı rakamlar vereyim. Latin Amerika'yı dünyadaki diğer bölgelerle karşılaştırdığımızda Gayri Safi Yurtiçi Hasılası'nın (GSYİH) ancak dünya GSYİH'nin % 9' unu oluşturduğunu görüyoruz. Yani yeteri kadar büyük bir ekonomimiz yok. 450 milyonluk nüfusumuza rağmen ihracatımız dünya toplam ihracatının % 4'den bile daha az ve az öncede söylediğim gibi GSYİH' mız % 10 civarında. Sanırım bu tablo bizi harekete geçiren en önemli faktördü. Latin Amerika'da ne oldu? IMF Latin Amerika'yı Batı yarımkürede bir bölge olarak tanımlıyor. Fakat Latin Amerika'yı Batı yarım kürenin ABD ve Kanada gibi zengin ülkelerinden ayrı olarak değerlendirmek gerekir. Bu durumda ancak bir Asya ülkeleri ve Batı yarım küre karşılaştırılmasına gidilebilir. Geçenlerde, şu anda nerede olduğunu hatırlamıyorum, elime Dünya Bankasının yeni bir kitapçığı geçti. Burada özellikle Asya'nın yeni endüstrileşmiş ülkelerinin bir kuşak içerisinde az gelişmişlik durumlarından kurtulmalarını sağlayan önemli ekonomik faaliyetler anlatılıyordu. Tabii ki, bu fikir verici olabilir, ancak esas olan ülkelerin kendi ekonomik analizlerini kendilerinin yapmalarıdır. Ve burada, bu analizlerin sonuçlarını kısaca belirteyim. Süreç içerisinde gördük ki, GSYİH'mız bize halkımızın refah düzeyini geliştirmeye izin verecek düzeyde artmıyor. 1985-1992 yılları arasında GSYİH'mızla nüfus artış oranımız birbirlerine çok yakındılar. Bu koşullar altında az gelişmişlikten kurtulmak tabii ki mümkün değil. Aynı sürede Asya ülkeleri % 7 ya da % 8' e yakın bir oranda büyüme göstermişler. Bunun nedeni ne? İşte bizim analizimiz burada önem kazanıyor. İlk olarak tüketici fiyatlarında, istikrarlı değildik. Enflasyon oranlarına baktığımızda 1975-85 yılları arasındaki on yıl boyunca enflasyon yaklaşık % 60 oranında gerçekleşmiş. İlginç olan kıta genelindeki on yıllık % 60 enflasyon oranı ve bunu takip eden büyük kriz, çünkü bundan sonraki 7 yıl içerisinde % 200 'lere varan oranlara ulaşılmış. Bu arada, birkaç yıl boyunca Latin Amerika'nın ortalama enflasyonu % 1000'lere ulaşmış. Yani, istikrar çok önemli bir faktör. Yalnızca birkaç saattir ülkenizdeyim ve % 60 civarında bir enflasyon oranınız olduğunu öğrendim. Şu anda hiperenflasyon durumunda değilsiniz, ancak dikkatli olmak gerekli. Bizim enflasyonumuz da aynı oranlarda seyrederken, birden kendimizi bütün Latin Amerika ülkeleriyle birlikte çok istikrarsız bir durumda bulduk. Sanırım ikinci olarak iktisadi çevrelerden de bahsetmek gerekli. Yani ekonominin daha verimli olması için piyasayı düzenleyen ve bu şekilde ihracatın artmasını sağlayan dinamikler, bunların içinde de özelleştirme gibi yapısal değişiklikler var. Sanırım Şili'de sürecin bir bölümü de



bu sözü edilen çevreyi oluşturmaktı. Ve üçüncü olarak yatırımlar. Asya ve Latin Amerika ülkelerinin yatırım alanları karşılaştırıldığında son yirmi yılda aralarında 10 puana yaklaşan farklar görülmekte. Tüm bunlardan neler öğrendik ve nasıl harekete geçtik? Çok büyük bir krizle karşıkarşıya idik ve tüm dünyayı izliyorduk. Bu izleme süresince gerçekten sorunları çözen alternatifler bulduk. Arjantin'in GSYİH 'sı bu süre içinde oldukça düşmüştü, Peru için de aynı şey söylenebilirdi. Latin Amerika ülkelerinin çoğu, Kolombiya'nın haricinde, çok kötü bir ekonomik performans gösteriyorlardı. Çözümün ilk yolu ekonomik istikrarı sağlamaktı ve bunun için de mali politikalar anahtar konumundaydı. Bunu uygulamak için bir çok farklı alternatif söz konusu. Şili de mali, para ve kambiyo politikalarını koordine etmek için farklı alternatifler denedi. Burada size hangisinin geçerli olduğunu söylemek durumunda değilim, zaten bu seminerin amacı da bu değil. Ancak sonunda hep beraber göreceğiz ki, mali politikalar anahtar konumunda. Özellikle kamu kuruluşlarında mali politikalar çok önemli, çünkü mali politikayı ilgilendiren sorunların % 50'si, en azından bizim konumumuzda, kamu kuruluşlarıyla ilintili. Makro-ekonomik istikrar açısından bakıldığında mali durum, bununla ilgili olarak da kamu kuruluşları ve bu ikisinin sonucu olarak da özelleştirme önemli bir rol oynuyor. Az önce de belirttiğim gibi yalnızca istikrar değil, ekonomiyi dünya ekonomisiyle entegre etmek için gerekli olan yapısal reformların da sürecini oluşturmak lazım. Son beş yılda Latin Amerika'da ekonominin entegrasyonu için ne kadar ilerleme kaydedildiğini görseniz şaşırırsınız. Örnek olarak bir GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) üyesi bile olmayan Meksika bugün GATT'a üye. Şili'de ise % 100 gümrük tarifesıyla işleyen bir kapalı ekonomi bugün % 11 tarifeyle dünyaya açılmıştır. Tabii biz de bütün sektörleri dönüştürme sürecini devletin elini mümkün olduğunca ekonomiden çekerek yaşadık. Daha doğru bir deyimle, serbest piyasayı oluşturmak için bir takım düzenlemelere gittik. Çünkü sorun kuralları azaltmak değil, piyasaların çalışması için yeni ve doğru kurallar oluşturmaktı. Örneğin elektrik ya da telekomünikasyon alanında özelleştirmeye gidilecekse, önemli olan özel sektörü makul ölçüde hükümet kontrolüyle eşgüdüm içerisinde çalıştıracak yönetmelikleri oluşturmaktı. Bu yalnızca kamu kurumları için değil, tarım, madencilik ve ulaştırma alanlarındaki kuruluşlar için de önemli, yani tekelleri önlemek amacıyla bu sektörler nasıl düzenlenir ya da özel sektör kâr amacı güderken aynı zamanda ekonomiye nasıl katma değer sağlar? Aynı şekilde önemli olan diğer alanlar da işgücü ve sermaye piyasası. Bizim durumumuzda, daha sonra rakamları vereceğim, iki alan da yani işgücü ve sermaye piyasası, piyasa ekonomisinin gereklerini yerine getirmekten acizdiler ve bunun sonucu olarak da özelleştirme kapasitesine sahip değildiler. Sanırım sizin durumunuz bizim ve diğer Latin Amerika ülkelerinin başlangıç durumundan daha iyi. Üçüncü bir öge de, özelleştirme yani devletin ekonomi alanında küçültülmesi; bu bölüme sosyal politikaları da dahil ettim, çünkü bu politikalar ekonomik reformların genel süreciyle yakından ilgili. Sorun yalnızca nüfusun ekonomik reformlardan etkilenmesi değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik politikaların eşgüdüm içerisinde yürütülmesidir. Bizim durumumuzda emekli aylıkları önemliydi, çünkü bu sistemde yapacağımız bir reform ekonomi-

rilmesini kolaylaştıracaktı. İşe sosyal güvenlik sistemini özelleştirmekle başladık, bu da bizim özelleştirme sürecinde yatırım yapmaya istekli kurumsal yatırımcılar piyasası oluşturmamızı sağladı. Yani söylemek istediğim bu bizim ekonomimizi dönüştürmek için uyguladığımız paketin bölümlerinden biriydi.

Şimdi Şili hakkında biraz daha bilgi vermek istiyorum. Şili Latin Amerika'nın görece olarak küçük bir ülkesi, tabii ki ben bunu coğrafi açıdan söylüyorum. Sanırım aşağı yukarı Türkiye ile aynı boyutlarda bir ülkeyiz. Ancak 800.000 km<sup>2</sup>'lik yüzölçümümüze rağmen nüfusumuz 13 milyon. GSYİH'miz, 1990 yılı dolar kuruyla, 41 milyar dolar. 1990' dan bugüne kadar dolar enflasyonunu göz önünde bulundurursanız, 1993'teki 50 milyar dolar ve % 12'lik enflasyonla sağlanan büyümeyi görürsünüz. Şili'deki durum büyük ekonomik krizle birlikte değişmeye başladı. 1973 yılının enflasyon oranı yüzde 500'dü. Ekonomi devlet elinde tamamen durgunlaşmıştı. Herşey devlet tarafından kontrol edilmekte ve düzenlenmekte idi. Bir değişim sürecinden geçtik. Bu değişim süreci 1982 yılındaki borç krizinden önce ve borç krizinden sonra olmak üzere iki aşamalıydı. Bu açıdan bakıldığında değişim sürecine diğer ülkelerden önce girmiştik. Örneğin İngiltere, ekonomisini özelleştirmeye Şili'deki özelleştirme sürecinin önemli aşamaları geride kaldıktan sonra başladı. Gerçekten de elektrik alanındaki faaliyetleri özelleştirmeyi İngiltere'den önce gerçekleştirdik. Bu nedenledir ki, ilk ekonomik krizin ardından bütün Latin Amerika'yı etkileyen borç kriziyle karşı karşıya kaldık. Burada önleyemeyeceğiniz ancak kaçmayı deneyebileceğiniz hatalarla ilgili önemli ipuçları var. Bunları daha sonra özelleştirme açısından ele alacağım. Burada size göstermek isterim ki, Şili bu süreci yaşayan ve aynı zamanda sonuçlarını gören ilk ülke. 1984'ten, yani borç krizinin iki yıl sonrasında bugüne kadar olan ortalama büyüme hızı % 6-6.5 civarında. Size bahsettiğim gibi makul ve istikrarlı bir iktisadi çevre ve % 12'lik enflasyon oranı bu sürecin bir sonucu. İhracatımız ise, değer olarak değil hacim olarak büyümekte. Hacim olarak değerleri yıllık % 9, %10 ve % 7 oldu. Tasarruflar ve yatırımlar artmakta. Bütün bu aşamalardan geçtikten sonra Şili'de hiçkimse bu sürecin gelecek beş ya da on yıl içerisinde devam edip etmeyeceğini sorgulamıyor. Yönetim yeteneği ve istek varsa istikrara ulaşmak da şüphesiz mümkündür. Bu şekilde süreç hiçbir sorunla karşılaşmadan gelecek yıllarda da devam ettirilir. Tabii 30 yıllık bir planı gözönünde bulundurmak zorundayız. Eğer bunları yapmayı başarırız az gelişmişlikten kurtulabiliriz. Şunu da belirtmek isterim ki, böyle bir sürecin sosyal yapılara çok zararlı olduğu söylenegelmiştir. Bunun nedeni de işsizliğin artması ve buna bağlı sorunların ortaya çıkmasıdır. Burada bir takım analiz edilmesi gereken rakamlar var. Çocuk ölüm oranımız şu anda yalnızca binde 15. Aynı zamanda temiz su kullanım oranı, ülkedeki okul sayısı ve ortalama ömür uzunluğu artmıştır. Yani reform sürecinin halkı o kadar olumsuz etkilediği de doğru değil. Burada dikkatinize sunmak istediğim bir nokta var. Normalde bir reform sürecine girmeden önce bir kriz yaşanması beklenir. Ancak, reformları gerçekleştirmek için bir kriz beklenecek olursa reformların maliyeti daha da artacaktır. Siz reformları gerçekleştirmesenez bile maliyet sürekli artar. Çünkü artık iş işten geçmiştir. Şu tabloda Şili ve Peru'yu karşılaştırırsanız, ne

demek istediğimi anlarsınız. Ben Maliye Bakanlığında çalışırken Alan Garcia Peru devlet başkanı seçilmişti ve halkına artık IMF ile çalışmayacağını sık sık söylerdi. Haftada birgün başkanlık binasının önüne çıkar ve halkının önünde IMF'ye ve dünya ekonomik liderlerine verip veritirirdi. IMF'yi eleştirebilirsiniz, buna katılabilirim. Ancak önemli olan doğru mesajları alabilmektir. Maalesef Peru doğru mesajları alamadı ve on yıldan fazla bir süre bekledi. Sonuç ise Peru'nun % 700'lik enflasyon oranıyla karşıkarşıya kalmasıydı. Aslında Peru hiçbir zaman Almanya'nın hiperenflasyon oranına ulaşmadı, ancak bu kadar yüksek bir enflasyon oranıyla bu kadar uzun süre yaşamak zorunda olan başka bir ülke de olmadı. Bu arada, Peru'nun bunun sonucu olan sosyal maliyetlere de katlanması gerektiğini unutmamak gerekir. Şimdi özelleştirmenin detaylarına girmek amacıyla Şili'deki reform süreciyle ilgili bazı bilgiler vereceğim. Öncelikle ekonomimizi dünyaya açmak için gümrük tarifelerini nasıl indirdiğimizle başlayalım. Malların serbestçe alınıp satılabilmesi ekonominin özelleştirilmesi ve entegrasyonu açısından önemli, fakat bunun sonucu olarak da tekelleşme ortaya çıkabilir. Bizim ekonomimiz sizinkinden çok daha küçük. Bu açıdan, dünya pazarlarında mal alışverişi gerçekleşmiyor olsa bile, tekel yaratmak her zaman mümkündür. Yani çok açık bir ekonomiye sahip olmak, böyle bir ekonomide tekelleşmeye dair herhangi bir tartışmadan söz etmek mümkün olmadığı için gerçekleştirilmesi çok güç bir hedeftir. Ülkemizdeki ihracat açısından bakıldığında durum bu merkezde. Eskiden ekonomimiz bakıra dayalıydı. Şu anda böyle tek bir dayanak noktamız yok, çünkü kaynaklarımız daha fazla ve nüfusumuz Türkiye'ye oranla daha az. Yani ihracat ve endüstri ürünlerimiz daha farklı. Aslında Şili'yi bizim gibi kaynakları daha fazla ve nüfusu az olan ve ekonomilerinin dünyaya açılmasında yabancı sermayenin büyük rol oynadığı Yeni Zelanda ve Avustralya gibi ülkelerle karşılaştırmalıyız. Belirtmek isterim ki, yabancı sermaye en üst seviyesine ulaşmıştır. Yabancı sermayeyi doğrudan ve de borçlandırma ve öz sermaye değiş tokuşu yoluyla dolaylı olmak üzere ikiye ayırıyorum. Sanırım dünyada yabancı sermayenin yalnız hisse senedi olarak değil, gerçek şirketlerde yatırım yaparak bu boyutlarda piyasaya girdiğini görebileceğiniz çok az ülke vardır. Bu nedenle, diğer Latin Amerika ülkelerinden bu açıdan farklı bir süreç yaşıyoruz. Biz kesinlikle madencilik ve tarım gibi verimli sektörlere yatırım yapılmasını sağladığımız için de diğer ülkelerdeki tahvillerin değerinin artacağı beklentisinin aksine hisse senedi piyasasında çok fazla nakit akışı görülmez. Buna izin verilmemesi gerektiğini söylemiyorum, söylemek istediğim bizim durumumuzun farklı olduğu ve bizim kendi politikalarımız tarafından yönlendirildiğidir. Yabancı yatırımcıları ülkemizin verimliliğini arttırmak için çağırdık. Burada belirtilmesi gereken başka bir nokta var ki bu da yatırımların en önemli kısmını ulusal yatırımların teşkil ettiğidir. Yabancı yatırımlar GSYİH'nın % 3'ü iken, yatırımların tamamı % 30 dolaylarındadır. Yani yatırımların onda biri dış, onda dokuzu iç kaynaklıdır. Yani ulusal bakış açınızdan geliştireceğiniz kendi yatırım ve özelleştirme politikalarınız çok çok önemli. Bu yüzden bundan bahsetmek istiyorum. Bazı uygulamaların detaylarına bakıldığında mali politikaların anahtar konumunda olduğu görülmekte, örneğin yabancı yatırım harcamaları 1984'te GSYİH'nın % 30' u iken şu anda % 20 dolaylarında seyretmektedir. Özel sektörün ge-

lişmesini sağlamak için hükümet harcamalarında GSYİH'nin % 10'u dolayında bir indirim gittik. O zamanlarda kamu yatırımları tüm yatırımların % 50'sini oluşturuyordu. Şu anda ise % 20'nin altında, gerisi ise özel sektör yatırımları. Fakat bunu sağlamak için mali politikaları uygulamak gerekir. Şimdi izin verirseniz, bir özelleştirme sürecindeki genel tabloyu ortaya çıkarmak için size bazı bilgiler vermek istiyorum. Burada özellikle, 1982 öncesinde özelleştirme ile aynı zamanda hükümet harcamalarının yükünü azaltmaya çalışırken, hata olarak algıladığım bir noktayı vurgulamak istiyorum. O dönemde bu planı geliştirmeye çalışırken dış ve iç borçlar çok arttı ve zayıf bir özel sektör oluştu. Yani bazen diğer ülkelerde karşılaştığım tartışmalar kafamı çok karıştırıyor. Peru veya Paraguay'a gittiğimde hükümet harcamalarının GSYİH 'nın yalnızca % 10'u olduğunu ve Şili gibi %20'ye çıkartmak gerektiğini söylüyorlar. Ya da Amerika veya Almanya'yı kendine örnek alan başka bir ülkede bu oranın % 50'ye kadar çıkartılması gerektiğini, çünkü Almanya'nın % 40'la uygun bir örnek olduğunu düşünüyorlar. Eğer bir ekonomiyi özelleştirmek istiyorsanız, genel kamu harcamalarını çok dikkatli ele almak gerek, çünkü karşılaştırmalar genellikle gelişmiş ülkelerle yapılmaktadır. Almanya'nın kişi başına düşen milli gelirine sahip bir ülkeyseniz, % 40'lık bir kamu harcamasına sahip olabilirsiniz, ama eğer gelişmeye çalışan ve Doğu Asya ülkelerini kendine örnek alan bir ülke iseniz durum daha farklı olacaktır. Biz o zamanlar iki farklı durumu bir kaptı değerlendirmeye çalıştığımız için yanıldık.

Yatırımları ve tasarrufları desteklemek için vergi sistemini de dönüştürdük. Aslında çok basitleştirdik; Katma Değer Vergisi (KDV) vergi sisteminin esasını oluştururken şirketler ve kurumlar vergilerini indirdik. Maaşlardan kesilen vergiler düşürüldü ve özel fonlar için bir sermayeleştirme sistemine dönüştürüldü. Bunun sonuçları ise, dahili tasarrufların %19' dan dört yıl içinde GSYİH'nin %30'una çıkması açısından gerçekten etkileyici. Bana Şili'de 1989'dan sonraki tartışmaları soracak olursunuz, o zamandan beri dahili tasarruflarımızı yeniden indirme yoluna gittiğimizi söylemek isterim, bu da korkarım ki daha çok siyasi bir sorun ve bu tartışmaya yol açacaktır. Ama şunu söylemek gerek ki istikrar ve büyüme konusunda büyük bir atılım yapmak istiyorsanız, öncelikle önemli boyutlarda tasarruf sağlamak zorundasınız.

Şimdi farklı bir konudan bahsedeceğim. Mali politikalarından söz ettik, ancak faiz oranlarına dair herhangi bir söz söylemedik. Buna zamanım yok, ama eğer ilgilenirseniz Şili ve diğer Latin Amerika ülkelerinde para politikaları ve kambiyo politikalarına bakmak yararlı olabilir. Bazı politikaların uygulamasında başarısız olduk. Güçlü bir mali politikamız olmasına rağmen döviz kurlarını sabitledik, ancak bu durumda bile başarısızdık. Bu her zaman başarısız olacağınız anlamına gelmez. Sanırım, şu anda Arjantin bunu uygulamakta ve umuyorum ki başarılı olacaklar. Enflasyonu önlemek için bir dönem ana politika olarak uyguladığımız para politikaları da başarısızdı. Sağlam bir mali portremiz varken bile çok uzun bir dönem yüksek faiz oranları uyguladık ve bu ikisini uzun süre beraber götürmemize olanak yoktu.

Şimdi de kısaca işgücü politikaları: Reformlardan önce çok katı işgücü politikaları izliyorduk. Mahkeme kararı olmaksızın insanları işten çıkartamazdık, bunun için bir mahkeme onayı gerekliydi. Siyaset açısından tabii ki çok çekici bir uygulama, fakat gerçek her zaman hayallerinizle uyuşmaz. Fakat bu uygulamalara karşı çok nesnel kanıtlarımız vardı. Eğer çok katı ve değişmez bir işgücü politikanız varsa büyümeyi özellikle istihdamda büyümeyi sağlayamazsınız. Değiştirdiğimiz kanunlarla bu politikaları daha esnek hale getirdik ve istihdamı geliştirme yeteneğini arttırdığımızda istihdam-GSYİH esnekliğinin iki katına çıktığını gördük. Daha önce 0.3 istihdam büyümesi sağlamak için GSYİH'da 1 puanlık bir büyüme gerekiyordu. Şimdi ise 1 puanlık GSYİH büyümesi 0.7 puanlık bir istihdam büyümesine yol açıyor; yani aşağı yukarı iki katı. Bunun sonucu olarak da işsizliği % 15 gibi çok yüksek değerlerden % 4.5 'a dek indirmeyi başardık. Fakat özelleştirme paketinin bir bölümü sermaye piyasasındaki düzenleme değişiklikleriyle ilgiliydi. İşgücü piyasasıyla birlikte sermaye piyasasını da tamamen dönüştürdük. GSYİH'nın % 6'sı gibi çok küçük bir değerde olan ekonomi şu anda GSYİH'nın % 200 'ü gibi çok büyük bir sermaye piyasasına sahip. Böyle bir ekonomide normal işlemler açısından baktığınızda sermaye piyasasında istediğiniz her şeyi yapabilirsiniz. 5, 10, 15 veya 20 yıllık süreyle kredi alabilir, sermayenizi dilediğiniz oranda arttırabilirsiniz. Tüm bu istediklerinizi yapabilme sürecine geçebilmeniz için yapmanız gereken kamuda oluşturacağınız boşluk ve diğer reformları meydana getirmenizdir. Her zaman söylendiği gibi, bir günah işlerseniz cezasını ödersiniz. Bizim günahımız yüksek enflasyondur, cezamızı ödedik ve hala da ödüyoruz. Bir sermaye piyasası oluşturmak için yüksek enflasyon süreci sonrasında hiçkimse yeniden istikrarlı bir kur politikası oluşturulabileceğine inanmaz. Böyle bir piyasa ancak enflasyona uyarlanırsa gerçekleşebilir, başka bir çözüm bilmiyorum. Enflasyon ayarlamalarını dolar veya başka bir kur bazında da yapsanız, enflasyon oranı zaten yüksekse, insanlar güvenecekleri bir endeks bulamayacakları için, 20 yıl vadeli krediler almakta zorlanacaklardır. İki yıl düşük enflasyondan sonra enflasyon nasıl yükselebilir? Bu durumda sermaye piyasasını oluşturmaya yönelik enflasyon ayarlamalarını meydana getiren etkenleri de tanımlamak gerekir. Yaptığımız en önemli şey bunu sağlamak için devlet tekelindeki sosyal güvenlik sistemini özel sektöre dönüştürmektir. Bugün üyelere dağıtılan GSYİH'nın % 4'ü yıl bazında piyasalara dağılmaktadır. Bu şekilde GSYİH'nın % 30 kadarını aktif olarak emeklilik fonlarında topladık. GSYİH'nın % 30'u kadar olan emeklilik fonları 1991 yılında % 8 oranında sigorta şirketlerine yatırılmışlardı. Şu anda bu oran % 15 ve on yıl içinde de % 50'ye yaklaşacak. 1981'in başındaki atıl emeklilik fonları bu şekilde kullanıldı. GSYİH'nın % 3'ü sürekli depozitolarda kullanılırken, buna karşılık % 7 civarında şirket hisselerine yatırıldı. Bu da bizim hisse senedi piyasamızın durumu. Biz de ekonomimizde sizin gibi önemli dönüşümler gerçekleştirdik, borç krizinden sonra kötüye giden ekonomiyi yeniden canlandırmayı başardık. Şimdi tahvil piyasasını GSYİH açısından karşılaştırsak, fonlar, Şili'de GSYİH'nın % 85'i, Meksika'da ise % 44'ü oranında. Sanırım aramızdaki en önemli fark, Meksika'da yabancı yatırımcıların daha fazla olması. Anladığım kadarıyla bizim durumumuzda önemli olan ise, yabancı yatırımcıları kabul ediyor olmamıza

rağmen, yerli yatırımcılar.

Şimdi de kısaca özelleştirmeden bahsedelim. Özelleştirme süreci, belirttiğim gibi, bir reformlar paketinin yalnızca bir bölümü. Özelleştirmenin amaçları nelerdi? Özelleştirme, mali dengesizlikleri azaltmak ya da mali gelirleri arttırmak veya yabancı sermayeyi çekmek gibi ana bir amaç gütmeyiz. Sanırım özelleştirmenin nedeni ekonomide doğru teşvikler oluşması için güçlü bir özel sektör yaratmaktır. Bu sürecin sonunda ekonomik çevre açısından esnek ve bu çevrenin ihtiyaçlarına cevap veren bir özel sektör oluşur. Asıl ana amaç budur, bence diğerleri ikincil önemdeler. Bunlar daha çok siyasi nedenler olabilir ama her ne olursa olsun ana amaç iktisadi yapının güçlü bir özel sektöre sahip olması gerektiğidir. Tabii bu süreç içerisinde diğer tartışmaları da göz önünde bulundurduk. Ancak, bir özel sektör yaratmak yalnızca şirketleri elden çıkartmak değildir, eğer güçlü bir devlet sektörünüz varsa yalnızca bu yetmeyecektir. Bunu da Polonya ve Rusya gibi uç örneklerde görebilirsiniz. Fakat burada gördüğüm gibi sizin bir özel sektörünüz var. Fakat özel sektörde daha fazla firma istiyorsanız, bu sektör de değişikliğe uğrayacaktır. Çünkü başka şirketler, başka faaliyet alanları oluşacaktır. Bizim yaptığımız buydu ve sizin de böyle bir amaç gütmeniz gerekir. Özelleştirme sürecinin en önemli sorunu olarak tekelleşmeleri söyleyebiliriz. Sanırım iki çeşit tekelleşmeden söz edebiliriz. Dönüşümlü mallardaki tekelleşmeler; zaten malların alışverişini yapabiliyorsanız bu ekonominin açılması için yeterlidir. Doğal tekelleri ise düzenlemek gerekir. En kötüsü ise tabii ki devlet tekeli. Kimse bunun farkına varmaz, çünkü kimse bunu kontrol edemez. Korkarım ki siz burada tekelleşmelerin düzenlenmesi konusunda karışık bir duruma sahipsiniz, çünkü özel sektörle devletin faaliyet sınırları birbirine girmiş. Bu durum özel sektör için avantajlı olabilir, ancak açık olmakta fayda var. İki yol birbirinden ayrılmalıdır. Düzenleyici rol devletin, yönetici rol ise özel sektörün olmalıdır. Tecrübeyle sabittir ki, bu tür düzenlemeler oluşturulabilir. Biz bu tür çalışmayı elektrik alanında yaptık.

Bir sosyal sonuç olarak da istihdam sorunu sürekli gündemde tutulur. Bizim deneyimimizde özelleştirme süresince istihdam oranı artmıştır. Özelleştirme sürecinde oluşan işsizlikle, ekonomik krizden dolayı ortaya çıkan işsizliği birbirinden ayırmak gerekir. Özelleştirme krizden çıkmamızı ve işsizlik sorununu çözmemizi sağlar. Özelleştirme işsizliğin nedeni değildir. Görüldüğü gibi telekomünikasyon alanında işten çıkarmalar olmuştur, fakat bu kişiler telefon hatlarının sayısı arttığı için daha sonra yeniden istihdam edilmişlerdir. Üstelik istihdam edilenlerin sayısı, işten çıkarılanların sayısından fazla olmuştur. Özelleştirmenin dört yılı boyunca ekonominin % 25'i oranında yeni iş yarattık. Diğer bir tartışma ise gücün yoğunlaştırılması ve yatırım kapasitesidir. Şili'de özel sektörün elektrik gibi alanlarda yatırım yapamayacağı söylenirdi. Şimdi görüyoruz ki, hem Şili'de hem de başka yerlerde yapıyorlar. Sonuçta bu genel iktisadi çevreyle ilgili bir şey. Eğer doğru düzenlemeleri yapmazsanız sermaye piyasası oluşur, ancak yatırımları yapmaz. Yani sonuçta bu piyasayı da düzenlemek gerekir. Elektrik alanında Şili'de her yıl GSYİH'nın % 1'inden fazla yatırım yapılmakta. Te-

lekomünikasyon alanında ise her zamankinden daha fazla yatırım yapılmıştır.

Diğer önemli bir sorun da mülkiyetin nasıl arttırılacağıdır? Bir özel sektör yaratıyorsanız mümkün olduğunca çok insan bunda yer almalı. Biz bu dağılımı zımni transferler, teşvikler ve zorunlu tedbirlerle elde ettik. Özelleştirmenin ön koşullarından biri olarak önce makro-ekonomik ve siyasi gerekleri yerine getirmek ve özelleştirmeden önce ve sonra kamu kuruluşlarında ne gibi iyileştirmelere gidileceğini belirlemek gerekir. Bu iyileştirmeleri özelleştirmeden sonra yaparsanız, özelleştirmenin sorunlu olduğuna dair eleştirilerle karşılaşsınız. Önce yaparsanız sorunlar farklı boyutta ortaya çıkacaktır. Öyle ya da böyle bir şekilde yapmak durumundasınız. Ama birinden birini seçmek zorunda değilsiniz, biz ikisini birden yaptık. Sanırım bu, özelleştirme gibi karmaşık bir süreci gerçekleştirirken gösterilecek esnekliğe bağlı. Bizim özelleştirme sürecimiz iki farklı aşamadan geçti; borç krizinden önce ve borç krizinden sonra. Borç krizinden sonra neredeyse iflas etmiş durumdaydık. Seçtiğimiz özelleştirme metodu nedeniyle tüm özel sektör borçlanmıştı, yani kısaca borç krizi özel sektörü iflasın eşiğine getirmişti. 1984'te işe yeniden başladık. 84-89 yılları arasında daha önce özelleştirdiğimiz şirketleri yeniden özelleştirdik. İkinci büyük özelleştirme ise önemli kamu kuruluşlarında yapıldı. Farklı özelleştirme mekanizmaları uygulanabilir, ama bunların hepsinin temeli esnekliktir. İlk olarak çelik şirketini özelleştirdik. Bu çok zor bir süreçti, çünkü kimse bu şirketi almak istemiyordu. Takdir edersiniz ki, o dönemde Şili'de Türkiye'deki kadar gelişmiş bir özel sektör yoktu. Böylece çelik şirketinin yönetimi çalışanlara devredildi ve şu anda da işçiler hala şirketin kontrolü elinde tutan ortağı durumunda. Şu andaki işletmeci ise şirkete daha sonra ortak olan bir İsviçre şirketi. İkinci bir örnek olarak telefon kuruluşlarından bir tanesi olan CTC' yi gösterebilirim. Telefon şirketi emeklilik fonu şirketin % 8'ini de satın aldı. Hükümet ve diğer işçiler de % 12 'sini satın aldılar ve bir yabancı yatırımcı da bu özelleştirmeye katıldı. Bu ortaklık, şirketin % 40'nın sermaye arttırımı yoluyla yabancı yatırımcıya satılmasıyla oldu. DESA adındaki şirket dev bir elektrik kuruluşu. Bu kuruluşta özelleştirme tüm emeklilik fonlarının, çalışanların - yalnız şirket çalışanlarının değil tüm diğer ilgili branşlarda çalışanların - katkılarıyla gerçekleşti ve bu şekilde çok dağınık bir mülkiyet ortaya çıktı. YANCE adındaki şeker şirketi ve SOKIMICHI adındaki bir nitrat kuruluşu. da hisse sahibi oldu. Özelleştirmenin mekanizmaları farklı şekilde işleyebilir. Şirketlerin büyüklüğü konusunda bir örnek vermek gerekirse DESA elektrik şirketinin tahvil piyasasındaki mal varlığı GSYİH'nın % 6'sı. Bu 1991'deki durum. O tarihte Telefon şirketinin mal varlığı GSYİH'dan % 3 daha azdı. Yalnızca iki yıl sonra, yani bugün, telefon şirketinin elektrik şirketinden daha değerli olduğunu görmek ilginç. Özelleştirme süreci bir çok değişikliğe sebep oldu. Böylece dış borçlarımızla da yabancıları bu sürece dahil etmiş olduk. Bu nedenle de borçlarımız o yıllarda rakamsal olarak kısa sürede azaldı. Sağ tarafta gördüğünüz gibi % 60'lık borç şimdi % 90'nın üzerinde. Ama şurası ilginç ki borç tahvillendirme yöntemiyle borcumuzu on milyon dolardan fazla indirdik. O dönemde satılan bazı şirketlerin 1984 yılı gelirleri GSYİH'nın % 8.5 'ine yakındı, buna rağmen bu şirketler satıldıktan sonra ayakta kalamadılar. Burada gördüğünüz ise hissedarlara dair birkaç rakam. 150.000

hissedar direkt olarak, 4 milyon kişi de emeklilik fonları yoluyla dolaylı olarak şirketlerin mülkiyetine sahiptir.

Sözlerimi şirketlerin 3-4 yıllık bir özelleştirme sürecinde nasıl bir tablo çizdiklerini söyleyerek bitirmek istiyorum. Özelleştirilen son büyük şirket 3-4 yıl önce özelleştirildi ve şu anda 'bu şirket keşke özelleştirilmeseydi' şeklinde bir tartışma söz konusu değil, aksine şili'de bu konuda bir görüş birliği var. O zamanlar biz özelleştirme sürecine devam ederken muhalefet edenler, bugün özelleştirmenin destekçisi ve hızlandırıcısı konumundalar. Bugün şirketlere yatırım yapıyorlar, istihdam yaratıyorlar, ülke dışında faaliyet gösteriyorlar, ülke dışındaki kaynaklara ulaşıyorlar, ortak girişimlerde yer alıyorlar ve kağıt-selülöz alanında olduğu gibi rakipleriyle anlaşmalara gidiyorlar. Bu şekilde bir ortak girişim Yeni Zelanda ile oluşturuldu ve bu girişim ülke ekonomisine müthiş bir dinamizm kazandırdı.

Sözlerime son verirken belirtmek isterim ki, bu süreçte önünüze çok engel çıkacak. Çok önemli bir sorununuz var, yıllık % 60 - 70 enflasyon oranıyla kendinizi çok rahat hissetmemelisiniz. Ancak bir çok da fırsatınız var. Bizim sürece başladığınız konumdan çok daha gelişmiş bir özel sektöre sahipsiniz, Avrupa'ya daha yakınsınız, özel sektörünüz benim ülkemdekinden daha önemli bir rol oynuyor ve çok dinamik ve açık bir ekonominiz var. Yani artılarınız ve eksileriniz mevcut. Size sorunlarınızı aşmak için elinizdeki artıları doğru kullanmaktan başka birşey dileyemem. Özelleştirme her zaman yapılabilir, önemli olan doğru yönetimi, yönetimlerde yer alacak eleştirel bakış açısını ve dönüşümün gerekli olduğuna inanan kamuoyunu oluşturmanızdır. Bu üç koşulu biraraya getirmeniz başarının anahtarıdır. Umarım büyük bir kriz yaşamadan bunu başarırsınız.

Sözlerimden faydalanabildiyseniz ne mutlu bana. Bu seminere katılmaktan ve küçük bir katkıda bulunmaktan mutluluk duydum. Teşekkür ederim.





# ***"Meksika'da Özelleştirme Uygulamaları"***

**JESUS SILVA HERZOG**

Meksika'nın İspanya Büyükelçisi



Değerli konuklar, Sayın Başkan, çok teşekkür ederim.

Sözlerime, gelişmekte olan ülkelerde özelleştirme uygulamaları ile ilgili bu sempozyuma nazik davetleri için TÜSİAD'a teşekkür ederek başlamak istiyorum. Yakın gelecekte alacağınız zor kararlarda bizim de kendi deneyimlerimizle küçük katkılarda bulunacağımız için Şili, Meksika ve Arjantin temsilcileri olarak çok mutluyuz. Ülkenize gelmeyi gerçekten hep istedim, ancak bugüne kısmet oldu. 1984-85 yıllarında o zamanki başbakanınızla uzun bir konuşma yapma fırsatım olmuştu. Sanırım İsviçre'de Davos'taki, o işadamları toplantılarından biriydi ve hatırlıyorum da o zaman Türkiye ile Meksika arasında pekçok benzerlik bulmuştum. O zamandan beri ziyaret etmek istediğim ülkenize, bu toplantı dolayısıyla gelmek beni ziyadesiyle memnun etti.

Meksika, şu anda dünyada moda haline gelmiş özelleştirmeleri etkin olarak uygulayan ilk ülkelerden biriydi. 1982 yılında bu sürece girdik. Ekonominin her kesiminde faaliyet gösteren 1155 kamu kuruluşu vardı. Uzun yıllar boyunca, bir kamu kuruluşu oluşturmak, siyasal bilgeliliğin bir gereği olarak toplum yararı için yapılmış uygulama olarak kabul edildi. O zaman kamu kuruluşlarının çalışmaları insanların refah düzeyine gerçekten etki eden bir şeydi. Petrol ticareti, elektrik, ulaştırma, şeker ve çelik endüstrileri ile ticaret alanlarında faaliyet gösteriyorduk, otellerimiz, restoranlarımız ve söylemeden geçemeyeceğim, bir de gece kulübümüz vardı, ki bu dünyanın zarar eden tek gece kulübüydü. Şu anda ise petrol, elektrik ve demiryolu gibi alanlarda faaliyet gösteren 200'den az kamu kuruluşumuz var. Diğer sektörlerdeki kuruluşlarımızı özelleştirdik, tasfiye ettik. Bundan söz edilmedi ama önemli miktardaki şirket tasfiye edildi ya da birleştirildi. Son on yılda önemli miktarda azaltmaya gidildi.

Tekrar Sayın Buchi'nin değindiği sürece dönersek; ekonominin yapısını dönüştürecek ve istikrarı sağlayacak tedbirleri almak için o ciddi ekonomik krizin patlamasını beklemek zorundaydık. 1982 yılında Meksika dış borç ödemelerinde moratoryum ilan etme ayrıcalığının sorumluluğu altındaydı.

20 Ağustos 1982 günü bankalara artık paramızın kalmadığını ve bu yüzden bize anlayış göstermeleri gerektiğini söyleyenlerin arasında ben de vardım. Bu, onların rızası olmadan yaptığımız bir toplantının sonucu olduğu için çok şaşırılmışlardı, ancak başka seçenekleri olmadığı için paramız olmadığı gerçeğini kabul etmek zorunda kaldılar. O yılı % 100 enflasyon oranı, GSYİH'nın % 17'si oranında mali açık, uluslararası finans çevreleriyle bozulan ilişkiler ve beş parasız kapattık. Daha kötüsü artık kendi paramıza, kendi kurumlarımıza, hatta kendi geleceğimize güvenimiz kalmamıştı. Öncelikle kısa dönemdeki sorunları çözmemiz gerekiyordu, ve altını çizerek söylüyorum, mali açıkların mutlak olarak azaltılması zorunluydu. O zaman inandığımız ve zaman geçtikçe bizi daha çok ikna eden gerçek, mali disiplinin makro - ekonomik istikrar programlarının vazgeçilmez bir parçası olduğu idi.

Uzun yıllar boyunca Meksika'da ve Latin Amerika'da hükümetlerin gelişmeyi desteklemek ve

sosyal ihtiyaçlara cevap vermek için yetersiz olduklarına inanıldı. Bugün Latin Amerika'da ve Meksika'da herkes istikrarı sağlamak ve dengeleri düzeltmek için atılacak ilk adımlardan birinin, mali açıkları yoluna koymak olduğu konusunda ikna olmuştur. Yaptığımız birçok araştırmadan sonra, mali açıkları azaltmanın yolunun harcamaları kısmak ve gelirleri arttırmak olduğunu gördük. İktisadi dengenin harcamalar kefesini aşağıya indirip, gelirler kefesini yukarı kaldırmak gerekir. Ve tabii ki, özelleştirme bu olasılıklar içindeki parçalardan biriydi. Havacılık sektörünü tasfiye ettik ve elden çıkardık. 1982'de krizin ortasında devletleştirilmiş iki havayolu ve telefon şirketimiz ve bankalarımız vardı. Şimdi hepsi yeniden özel sektörün elinde. Aynı şekilde elik endüstrisi, şeker fabrikaları, radyo - televizyon istasyonları, otelcilik, balıkçılık alanlarında da özelleştirmeye gidildi. Ama bu yalnızca satış ve tasfiye değil, kapatma ve birleştirme de olabilirdi. Bu bize i borcumuzu GSYİH'nın % 60 'ından % 20'sine indirmemizi sağlayan 23 milyar dolarlık çok önemli bir ek gelir oluşturdu. Tabii ki bu i borçlarda sağladığımız indirim bize önemli ekonomik manevralar için hareket alanı sağladı. Özelleştirme sürecinin başında açık bir muhalefetle karşı karşıyaydık. Sol partiler ve çoğunluk partisinin içindeki bazı gruplar özelleştirmenin geleceğiyle ilgili kuşkuslarını sürekli dile getiriyorlardı. Bazı siyasi kampanyalardan ve halkla ilişkiler programlarından sonra, çok büyük bölümü devlet kontrolünde olan Meksika ekonomisinin özelleştirilmesinin toplum ve ekonomik açıdan olumlu sonuçları olacağı konusunda mutlak bir çoğunluk desteğine sahibiz. Sürece satışı geçen hafta gerçekleşen çok önemli bir hayat sigortası şirketinin satılmasıyla devam ettik. Bu yıl sonuna dek özelleştirilecek kuruluşlar listesinde hava limanları ve limanlar var. Ben kamu kuruluşlarının satılması gerektiğini vurgulayan ilk bakandım ve bu açıklamadan sonra bana layık görülen bazı sıfatları sizinle paylaşmak istiyorum. Ben "IMF'nin ve Amerikan emperyalizminin uşağı" ve de "Meksika nüfusunun alt tabakalarının gerçek ihtiyaçlarını görmekten aciz bir kamu yöneticisi" idim. Bir kaç ay sonra bu yakıştırmalar artık kullanılmaz oldu. Bizim durumumuzda özelleştirme sürecinin asıl nedeni sürecin içindeki mali dengelerdi. Mali açıklarını kapatmak için ek bütçeler yapan kamu kuruluşlarının kayıplarını azaltmamaz gerekiyordu. Harekete geçmemizi bu mali görünüm hızlandırdı, aslında aradığımız şey de ekonominin verimli çalışması gibi siyasi endişelerden çok böyle bir motivasyon unsuruydu.

İzin verirseniz, Meksika örneğinde uygulanan ve yararlı olabileceğine inandığım bazı temel ilkelerinden söz etmek istiyorum. İlk olarak Sayın Buchi'nin sözlerini tekrar vurgulamak istiyorum. Özelleştirme olgusunu başlıbaşına bir ekonomik aygıt olarak algılayamazsınız. Ancak özelleştirmenin, bir ekonomik istikrar programının en temel unsuru ve ekonomide devletin rolünün tamamen yeni bir tanımı olduğu söylenebilir.

Bu temel ilkelerin başında uygun bir istikrar programı ve yapısal değişimin gerekliliği gelmektedir. İstikrarsız bir ortamda özelleştirme sürecini devam ettirmek çok zordur.

İkincisi, özel sektörü özelleştirmek çok uygun bir adım olur çünkü bir çok ülkede özel sektör

devlet teşviklerine alışmıştır. İşte bu nedenle özel sektörün gerçek bir özel sektör gibi davranması gerekmektedir.

Üçüncü olarak, firmaların tasfiye ve satışına, aşamalı olarak deneyim kazanmak ve sonra daha önemli bazı kamu kuruluşlarına uygulamak için, öncelikle küçük firmalardan başladık. Arjantin ise bunun tersini yaptı. Önce çok etkin bir şekilde büyük kamu kuruluşlarının özelleştirmesiyle başladı.

Dördüncü olarak belli bir firmanın iflası ya da kapatılması birçok satıştan daha değerli olabilir. Bazı durumlarda satışı için ek bir çaba harcamaktansa şirketi kapatmak daha iyidir.

Beşincisi ise karar alma sürecinin merkezileştirilmesidir. Başlangıçta sürece katılan bir sürü devlet kuruluşu vardı, bu yüzden de süreç çok yavaş ilerliyordu. Değişik bakanlıkların değişik görüşleri nedeniyle istediğimiz hıza ulaşamıyorduk. Hazine, Sanayi, Tarım, Bütçe Bakanlığı gibi bakanlıklar aktif olarak görüş bildiriyorlardı. Örneğin bir endüstri kuruluşunun özelleştirilmesini istediğimizde Sanayi Bakanı siyasi gücünü kaybetmemek için buna karşı çıkıyordu. Böyle dağınık bir yapıda sonuç almak tabii ki çok zor. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için bütün süreci Hazine'de merkezileştirdik ve çok daha dinamik ve de verimli bir şekilde çalışma olanağı bulduk.

Altıncısı, önce yeniden yapılanma sonra elden çıkarma. Bunu gerçekleştirdiğimizde çok yararlı olduğunu gördük. Bununla ilgili havacılık sektöründen iki ilginç örnek verebilirim. Özelleştirmeden önce Aero-Mexico 'yu yeniden yapılandırdık. İflasını istediğimizden işçi sayısını yarıyarıya indirdik. Bu şekilde işe giretik ve sonuçta da bu şekilde özelleştirdik. Böylece şirket çok verimli bir şekilde çalışmaya başladı ve şu anda dünyanın iyi işleyen hava kuruluşlarından biri. Diğer örnek ise aynı sayıda personel çalıştıran, aynı şekilde yönetilen Mexicana d'Areaceon, yani yeniden yapılandırmadan sattığımız Meksika Havayolları ve şu anda büyük bir kriz içindeler. Çok büyük kayıpları oldu ve şimdi şirketi geri alması için devlete yalvarıyorlar. Tabii bu çok kötü bir örnek olacağından yetkililerin böyle bir şeyi kabul etmesi mümkün değil. Bazı durumlarda hükümet mali sorumluluğu yüklendi, fakat buna karşılık hiçbir şey ödemedi. Çünkü bizi kimi zamanlar, bir şirketi karşılığında hiç bir şey istemeden devretmeye üstelik bizi o şirketten kurtardıkları için alıcılara teşekkür etmeye zorladılar.

Yedincisi; taksitlendirmeden kaçınmak ve nakit ödemeleri sağlamak için her türlü esnekliği göstermek en akıllıca yoldur. Bu gibi durumlarda taksitlendirme, daha sonra alıcıların şirketin faaliyetiyle ilgili bir takım engellerle karşılaşması ve bu engelleri hükümete iletmeleri ve hükümetin de bunlara ek olarak başka engeller çıkarması nedeniyle, süreci oldukça yavaşlatacaktır.

Sekizincisi ise özelleştirme sürecidir: Bu sürecin çok açık ve net bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bütün iktisadi çevrenin gelişmesine katkıda bulunacak güveni sağlamak amacıyla çok çaba sarfettik. Ancak dürüst olmak tek başına yeterli değil. İşte bu da dokuzuncu ilke. Evet dürüst olmak yeterli değil, ancak öyle görünmek zorundasınız. Yani süreç mümkün olduğu

kadar açık ve netmiş gibi görünmelidir.

Onuncu ilke, satıştan elde edilen gelirlerin nasıl kullanılacağı konusudur ki bu çok önemlidir. Meksika'da özelleştirme ile yaratılan kaynakların hiç bir şekilde cari harcamaları karşılamak için kullanmamaya karar verdik. Tekrar elde edemeyeceğiniz bu geliri cari harcamalarda kullanmak yapılabilecek en kötü şeydir, çünkü bir sonraki yıl aynı geliri elde edemeyeceğinizden mali tablonuzda sorunlarla karşılaşsınız. Daha önce de sözünü ettiğim gibi bizim yaptığımız iç borç miktarımızı azaltmak idi. Bu birçok şeyle birlikte faiz oranlarını indirmemizi ve bütçedeki faiz unsurunu azaltmamızı sağladı.

Onbirinci nokta devletle ilgilidir. Özelleştirmeyi devletin zayıflaştırılması olarak algılayan bir çok insan vardı. Bizim yaptığımız devleti hantallıktan kurtarmaktı ve sanırım şu anda temel görevlerini daha kolay yerine getirmek için gerekli manevra alanına sahip olan devletimiz eskisinden çok daha güçlü. Bir örnek olarak bu ayarlama sürecinden sonra sosyal harcamalar önemli miktarda arttı ve krizin başında % 15'ten daha az iken bugün % 50'ye varan oranlara ulaştı. Yani nüfus planlaması, eğitim, beslenme, sağlık, konut gibi alanlara verilen önem daha arttı.

Diğer önemli bir nokta ise alıcının kim olduğu. Şirketleri en yüksek fiyatı verene satmak önemli değil. Alıcının kim olduğu, kimlerin ya da hangi grupların bu devlet kuruluşunda yer alacağı şüphesiz ki çok önemli. Çok samimi söylüyorum ki Meksika örneğinde özel sektör içinde oligopoller ve tekeller ortaya çıktı. Yani hükümetin sorumluluğunda hisselerin mümkün olduğunca dağıtılması dikkat edilmesi gereken bir husus. Bu bir amaçtan ziyade, devletin rolünün yeniden tanımlanmasını ve ekonominin daha verimli çalışmasını sağlayacak bir araçtır. Biz dünyanın gelişmekte olan ülkeleri eskiden nasıl devletçilik ve devletin ekonomide büyüyen rolü gibi bir saplantıya kapıldysak, bugün de özelleştirme saplantısına kapılmak gibi bir risk ile karşı karşıyayız. Yani benim görüşüme göre özelleştirmek için özelleştirme yapmaktan kaçınılmalıdır.

Sözlerimi devletin bu sürecin sonunda çok daha güçlü olacağını söyleyerek noktalayacağım. Gelecek dönemlerde makro ekonomik istikrarı sağlamak, Latin Amerika ülkelerinin çoğunda görülen ticari açıkları iyileştirmek ve serbestleştirme sürecinde oluşacak fazlalardan kaçınmak için güçlü bir devlete ihtiyacımız olacak. Bir çok sektörde serbestleştirmeye gittiğinizde tanzim edilmesi ve iyileştirilmesi gereken bir çok fazlayla karşı karşıya kaldık.

Sanırım zamanımız sona eriyor, sabrınız için teşekkür ederim.

# ***"Arjantin'de Özelleştirme Uygulamaları"***

**JUAN C. SANCHEZ ARNAU**

---

Arjantin Ekonomi Bakanlığı Baş Danışmanı





Teşekkür ederim Sayın Başkan,

Öncelikle TÜSİAD'a ve özellikle Başkanı sayın Komili'ye bana Arjantin'deki ekonomik dönüşüm ve özelleştirme programlarını sizlere anlatma fırsatı tanıdıkları için çok teşekkür ederim. Bildiğiniz gibi, diğer Latin Amerika ülkeleri gibi Arjantin de uzun yıllar boyunca yerli sanayiye koruyan ithal ikameli politikalar izledi, ancak yine de diğer ülkelerle arasında bazı farklar vardı. Rekabet ortamından yararlanarak tarım alanında, özellikle tarımsal ihracatta çok yüksek vergi oranları belirledik, ve bu metodla hızla artan şehir nüfusuna para aktardık. Ekonominin her alanında ve Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)'da çok önemli bir kamu katkısı söz konusuydu. Seksenli yılların sonuna doğru bu katkı GSMH'nin %35'ine ulaşmıştı. Her türlü devlet yardımı ve her alandaki koruma tedbirleri ekonominin olağan öğeleriydi, ve bunun sonucu olarak mali açıklar artış göstermişti. Saf makro ekonomik yönetimin bir sonucu olarak 1989 yılında yıllık %3740 ve aylık %200 enflasyon oranlarıyla hiper enflasyon sürecine girdik. Böyle bir sürecin ortasındaki tek seçenek sıkı bir tanzim programıyla ekonomide bazı temel değişiklikler yapmaktır. Bu dönüşüm programının temel özellikleri arasında, diğer Latin Amerika ülkeleri gibi ekonomiyi dışa açmak ve ithalat vergilerini indirmek ayrıca kotaları ve ihracat sertifikalarını kaldırmak ve bununla birlikte ticaret sistemini basitleştirmek, tüm uluslararası finans alışverişini serbest bırakmak, fiyat kontrollerini ve teşvikleri kaldırmak, kamu harcamalarını azaltmak, vergi sistemini basitleştirmek ve özellikle vergi kaçaklarını engellemek gibi önlemler sayılabilir. Ekonominin ademi merkezileştirilmesi de bu programın parçalarından biriydi. Sağlık ve eğitim işleri ve elektrik dağıtımı gibi bazı kamu faaliyetlerini eyaletlere devrederek petrol ve doğal gaz gibi diğer bazı alanlarda da serbestleşmeye gittik. Döviz kurunu 1 peso eşittir 1 dolar değerinde sabitleyerek paramızı konvertibil hale getirdik, ve son olarak bütün devlet teşekküllerini de içeren bir özelleştirme programını yürürlüğe koyduk.

Neden bir özelleştirme programı? Çünkü yüksek enflasyon maliyetlerinin nedeni olarak 1988 yılındaki GSMH'nin %18'i olan mali açık gösteriliyordu, ve bu mali açığın üçte biri kamu teşekküllerinin yarattığı açıklardı. 1989 yılında tüm kamu teşekküllerinin hedeflediği gelirler bu kuruluşların cari harcamalarının yalnızca %63'ü kadardı, yani %37'lik bir açık söz konusuydu. Tabi bu açık hazineden transfer edilerek karşılanıyordu; ve 1983 yılında 4 milyar doları bulan bu transfer onyılın sonuna doğru büyük oranda azaltıldı. Buna rağmen 80'li yıllarda kamu teşekküllerine hazineden yapılan transferlerin ortalaması yıllık 2.1 milyar dolar civarındaydı. Kamu teşekküllerinin bu zayıf performansının açıklayacak farklı nedenler olabilir, ancak ben burada yalnızca üçünden söz etmek istiyorum: Zayıf yönetim, personel fazlası ve yolsuzluklar. Aslında bir ölçüde bu zayıf yönetimin nedeni Arjantin'deki zayıf sektörel planlama sistemiydi.

Tek bir örnek vermek istiyorum: Elektrik sektörü. Yatırım programındaki uzun vadeli planların hepsinde bu sektör olduğundan büyük gösterilmişti; tabloda talebi ve gerçek talebi görebilirsiniz. Bunun sonucu olarak da sektörde yatırım fazlası ortaya çıktı. Daha da ötesi bu zayıf planlama ve za-

man zaman karşılaştığımız bütçe zorlukları farklı elektrik santralleri inşa etmek için harcanan uzun zamanın bir sonucuydu. Ülkenin kuzeydoğusundaki baraj inşası en dramatik örneklerden biriydi. Yatırım kararı alınmasından barajın tamamlanmasına geçen süre 24 yıldır. İşte bu nedenlerden dolayı çok hızlı bir özelleştirme programı uygulamayı gerekli gördük. Bu programın farklı hedefleri olmakla birlikte sayın Buchi'nin de belirttiği gibi temelde özel sektörü geliştirmeyi ve tüm ekonominin performansını arttırmayı hedefledik. Fakat Arjantin örneğinde de mali sebepler önemli bir rol oynuyordu. Özelleştirme sürecine 1989 yılının sonuna doğru parlamentonun, hükümete değişik sektörlerde özelleştirme yetkisi tanınmasını da içeren, bir "devlette reform" kanununu çıkarmasıyla başladık. Aynı sene içerisinde milli telefon şirketinin % 60'ını özelleştirdik. İkinci aşamada bu iki şirketin hisselerinin % 30'unu hisse senedi piyasasında dolaşıma açtık. Aynı zamanda milli havayolu şirketi olan Aerolineas Argentinas şirketini de özelleştirdik. Devletin petrokimya şirketlerindeki azınlık hisselerini sattık. Aynı yetkilerle Buenos Aires'in kuzeyindeki Rosario'dan güneyindeki Baja Blanca'ya ulaşan 5200 km uzunluğundaki demiryolunu da özelleştirdik. Paralı yol sistemiyle 10.000 km'lik yeni yol kazandık.

Bu ilk set-off operasyonların amacı dönüşümü başlatmak yani özelleştirme programının son engellerini ortadan kaldırmak ve topluma bu işte kararlı olduğumuzun sinyallerini vermektir. Bu programa güvenilmesini istiyorduk. Aynı şekilde uluslararası iş çevrelerini de ülkemizde önemli bir dönüşüm yaşandığına ikna etmeliydik. Bu operasyonlar çok güç bir ekonomik tablo içerisinde gerçekleştiriliyordu. Başlangıçta enflasyonla savaş ve daha sonra sert ekonomik tedbirler paketi tabii ki halk tarafından tepkiyle karşılandı, çünkü özelleştirmenin bir bölümü daha önce bahsettiğim açıkların kapatılması amacıyla bazı önemli malların gümrüklerinin artırılmasının içeriyordu. Kamudaki bu direnç gümrük oranları yükseltilirken hizmetlerde aynı oranda bir iyileştirmeye gidilememesinden kaynaklanıyordu, ancak böyle bir iyileştirme için tabii ki zaman gerekiyordu. Bu direnç rağmen, anketler halkın büyük bölümünün özelleştirmeyi desteklediğini gösteriyordu. Ancak 1991 yılının başlarında basın yayın organları tarafından da abartılan bu direnci gözönüne alarak yeni bir strateji izlemeye başladık. Bu yeni strateji yeni özelleştirmelere gidilmeden önce diğer aşamaları tek tek sona erdirmemizi içeriyordu ve özelleştirmelerden önce diğer aşamaları tamamladığımızıza emin olmalıydık. Bu aşamalar arasında özelleştirmelerin yapılacağı her sektörde düzenleyici bir çerçeve çizecek yeni yasaların çıkartılması da vardı. Bu düzenlemelerin hedefi bu sektörleri rahatlatmak ve rekabeti desteklemektir. Tekeller yaratmak için özelleştirme yapmadığımızı gözönünde bulundurarak bu sektörlerin doğası gereği piyasaya dahil olmayan unsurlarını da düzenlemeye çalıştık. Hizmetten yararlananların çıkarlarını, hizmet kalitesini, harç oranlarını ve sektörlerin güvenlik sorunlarını hesaba katarak çalışacak bağımsız düzenleme kurumları oluşturmamız gerekiyordu. Mecliste doğal gaz, elektrik ve liman işletmeleri için yeni kanunlar çıkarttık. Su ve petrol gibi sektörlerde serbestleşmeye ve yeni düzenlemelere gidilmesini sağlayacak idare ve yasamayla ilgili bazı önlemler aldık. Aynı şekilde ulaştırma sistemi ve su işletmelerini deregüle ettik ve telekomünikasyon

sisteminde bazı iyileştirmeler gerçekleştirdik. Tabii ki özelleştirmeden önce özelleştirilecek şirketlerin mali portrelerinin, borçların karşılanması, vade ertelenmesi ve iptali gibi yollarla rasyonelleştirilmesi gerekiyordu. İstihdamı azaltmak ve büyük holdingleri küçük parçalara bölmek de programın bir parçasıydı. Bu hassas süreç içerisinde olabildiğince şeffaf olmak gerekir. Bir örnek olarak elektrik sektöründen bahsedebilirim. Bir nebze Şili'yi de örnek alarak elektrik sektörünü üç parçaya böldük. Sürecin başında Arjantin'de elektrik hizmetlerinin tamamının tekeli oluşturulan 3 kamu kuruluşu vardı. Buenos Aires ve çevresinde elektrik üretimi ve dağıtımını üstlenen Segba, 70 civarında elektrik santrali işleten ve dört eyalete elektrik dağıtım hizmetlerini gerçekleştiren Agua Y Enerjia ve kuzey Patagonya bölgesinde hidroelektrik santralleri kurmak ve işletmek amacıyla kurulmuş Hydroelectrica Patagonia. Bu sektörü, daha önce de belirttiğim, Milli Enerji Denetleme Kurumunun ve tüm enerjinin toptan satışını gerçekleştirecek bir şirketin kurulmasını da içeren, bazı yasal düzenlemeler vasıtasıyla dönüştürdük. Üretim, taşıma ve yerel dağıtım gibi üç alt sektörde de yeni düzenlemeler yaptık. Öyle ki üretim aşamasında şu anda hiçbir kısıtlama söz konusu değil. Yatırımları, üretim sektöründe, üretilen son birim enerjinin marjinal maliyetinin serbest piyasa kuralları içerisinde değerlendirilerek oluşturulan tarifeler doğrultusunda piyasa rizikolarını göze alarak gerçekleştirdik. Ulaştırma sektöründe kısıtlamaların kaldırılması ve paralı geçiş uygulamaları gibi bazı imtiyazlar tanındı. Dağıtım sektöründe ise yerel yönetimlere üretim, taşıma ve dağıtım maliyetleri bazında belirlenmiş tarifeleri ve yetersiz hizmetlerin cezalandırılmasını da içeren bazı ayrıcalıklar verildi. Yani dağıtım sektöründeki şirketler hizmetleri sektörün gerektirdiğinin % 100'üne ulaşamıyorsa, belirlenen tarifelerin % 100'ünü alamıyorlardı. Son olarak üretim, taşıma ve dağıtım sektörlerini bünyesinde toplayan ve üretim piyasasının tamamını elinde tutan bir şirketimiz var. Gaz sektöründe de bir bölünmeye gittik. Daha önce Gas de Listagro adında tek bir şirket vardı. Bu sektörü taşıma ve dağıtım olmak üzere iki alt sektöre böldük ve taşıma için 2 ve bölgesel dağıtım için 8 şirket kurduk.

Daha önce de belirttiğim gibi sürecin önemli aşamalarından biri bu şirketlerdeki işçi fazlasını azaltmaktı. Bunu bazı rakamlarla açıklamak sanırım daha ilginç olacak. 70'li yılların ortalarında devlet elindeki 13 şirkette toplam çalışan sayısı 420.000'den fazlaydı. 1989'da bu sayı 300.000 civarına düşürülmüştü. Özelleştirme programına başladığımızda şirketlerdeki işçi sayısını önemli miktarlarda azaltmamızı sağlayan bir "gönüllü emeklilik programı" uyguladık. Daha önce gönüllü emekli olanların sayısı sadece 132 idi. Tabii bir kaç bin işçi de özelleştirme ile birlikte yeni şirketlere transfer edildi ve şu anda devlet elindeki kuruluşlarda 58.000 işçi çalışmakta. Bunların çoğu, 37.000 kadarı demiryollarında. Özür dilerim, 20.000'i demiryollarında ve 27.000 kadarı da gelecek yıllarda özelleştirilecek olan posta teşkilatında. Bu tür devlet teşekküllerinin organizasyonunu tamamladıktan sonra, hassas olduğunu belirttiğimiz sürece çok çabuk bir şekilde geçmeyi başardık. Sonuçta 51 şirket satıldı ve diğer 22 şirkete imtiyazlar tanındı. Üç şirketin hisse senetlerini ulusal ve uluslararası tahvil piyasalarında dalgalanmaya bıraktık. 25 ulusal yolu ve 74 limanı eyaletlerin imtiyazlarına devrettik. Bu iki buçuk yıl boyunca gaz ve elektrik sektörünü, Londra su dağıtım şebekesinin özelleşti-

rilmesinden sonra dünyanın ikinci büyük özelleştirmesi olan Buenos Aires ve çevresi su dağıtımını ve trafik yoğunluğu yaşanan bütün devlet yollarını özelleştirdik. Şu anki ulaşım ağının 25.000 km'sini oluşturan 7 demiryolu hattının 6'sının imtiyazlarını devrettik. Savunma Bakanlığına bağlı çalışan 5 petro-kimya tesisi ile çelik tesislerini sattık. Aynı şekilde Milli Ziraat Kurumuna ait bütün siloları ve son olarak da Milli Petrol Şirketinin hisselerinin % 45'ini dolaşıma açarak ve % 10'unu çalışanlara devrederek özelleştirdik.

İzin verirsiniz bu özelleştirme programının işleyişinden kısaca bahsedeyim. Bu süreç sayesinde nakit olarak 8770 milyon yani 8.7 milyar dolar gelir sağladık. Borç tahvillendirmesi yoluyla borcun 13.2 milyar dolarını karşıladık ve yeni özelleştirilmiş şirketlere daha önce devlete ait olan şirketlerin 2.1 milyar tutarındaki pasiflerinin devrettik.

Arjantin şirketlerinin ve hatta yabancı sermayenin katıldığı bu süreçte hisseler 21 ülkeden 200 civarında şirkete satıldı ki bu sayıya telefon şirketinin ve YPF'nin ulusal ve yabancı alıcıları dahil edilmemiştir. Tabloda da görüldüğü gibi çok önemli bir ABD ve aynı zamanda İspanyol, İtalyan ve Şili katılımı söz konusu. Bu yabancı katılımları bütün kısıtlamaların, yani ülkemizdeki uluslararası mali kısıtlamaların, yabancı-yerli sermaye ayrımcılığının ve her türlü fiyat kontrol mekanizmasının kaldırılmasına ve ekonominin dışa açılmasına borçluyuz. Yatırımları koruma ve kollama amacıyla bütün endüstrileşmiş ülkelerle yapılan 30 kadar çift taraflı anlaşmayla oluşturulan sistem de buna katkı sağladı. Aynı şekilde ekonomiyi liberalleştirme ve entegre etme programının bir parçası olarak Dünya Bankasının Uluslararası Çoktaraflı Yatırım Garantisi Anlaşmalarına taraf olduk. Çifte vergilendirmeyi önlemek için birkaç çift taraflı anlaşmaya gittik, ancak bunlar mali açığımızın kapatılması, paramızın tamamen konvertibil olması ve ekonomimizin istikrara kavuşması sayesinde oldu.

İzin verirsiniz geleceğe yönelik beklentilerimizden de söz etmek istiyorum. Dünya Bankasının yaptığı bir araştırmayı esas alarak kamu kuruluşlarını özelleştirdiğimiz sektörlerde gelecek yıllarda önemli yatırım artışlarına ulaşacağımız sonucuna vardık. Gelecekte yatırım yapılacağına inandığımız petrol sektörünü hesaba katmaksızın diğer tüm sektörlerde 3.7 milyar dolarlık bir yatırım yağmuru bekliyoruz. Fakat daha da önemlisi halkımıza; şu anda daha iyi hizmet veriyoruz ve yakın bir gelecekte kamusal faaliyetlerde daha düşük vergi oranları uygulayacağız. Şu anda su sektöründe % 27'lik bir tarife indirim ve elektrikte de % 10'luk bir indirim söz konusu. Bu; yüksek yatırım oranlarının ve yakın zamanda özelleştirilmiş şirketlerin yönetim kalitesinin geliştirilmesinin bir sonucu. Tabii özelleştirmenin sonucu olarak ortaya çıkan başka önemli gelişmeler de var. Bunlardan biri yerli sermaye piyasasının oluşması. Gelecek yıl yerli piyasada, yani sermaye piyasasında, daha önce devlet elinde olan 30 yeni şirketi dolaşıma sunacağız. Bu şekilde sermaye piyasasının hacmi % 30'dan az olmamak kaydıyla artacak. Özelleştirdiğimiz şirket hisselerinin % 10'unu çalışanlara dağıttık. Yani daha önce devlet şirketinin çalışanları olan insanlar bugün çalıştıkları şirketlerin hissedarları. İki hafta önce 30 özelleştirilmiş şirketin 480 milyon dolar tutarındaki hisselerini 18.000 çalışana

dağıttık. Daha önce de iki telefon şirketinin % 10'luk hisselerini 60.000 çalışana devretmiştik. Gelecek ay da özelleştirilmiş Mill Petrol Şirketi YPF hisselerinin % 10'u için aynı uygulamaları yapacağız.

Çok kısa olarak Büyükelçi Silva Herzog'un konuşmasına bir kaç ekleme yapacağım. Özelleştirme her derde deva değildir. Ancak bizim yaptığımız gibi büyük bir ekonomik dönüştürme programının bir parçası olursa bir faydası görülür. En azından Arjantin örneğindeki en önemli katkı mali bir katkıydı. Bizim durumumuzda, ekonominin küresel verimliliğine ve yeni ve güçlü bir özel sektör oluşturulmasına önemli katkıları oldu.

Teşekkür ederim Sayın Başkan.



***"Sorular - Yanıtlar"***





## Oturum Başkanı: Yavuz Canevi

Sanırım sıkı bir tartışma ve soru-cevap bölümüne hazırız. Fakat izin verirseniz, oturum başkanı olmanın ayrıcalığını kullanarak, sabah oturumunda anlatılanları toparlamak ve aynı zamanda Dünya Bankası tarafından hazırlanan ve 1992 yılı Ağustos ayında yayınlanan "Kamu Kuruluşlarının Refah Açısından Sonuçları" adlı çalışmayı da kısaca özetleyerek bir değerlendirme yapmak istiyorum. Dünya Bankasının bu çalışmasına İngiltere, Meksika, Şili ve Malezya dahil edilmiş; ne yazık ki Arjantin yok, ancak buna rağmen ilginç sonuçları açısından değişik bir perspektif yaratabileceğini düşünüyorum; sanırım bu nedenle bu çalışmanın sonuçlarına kısaca bir göz atmak yararlı olacaktır. Çalışmada her ülkede 12 şirket ele alınmış, yani yakın zamanda özelleştirilmiş, havayolu sektöründe dört, telekomünikasyon alanında üç, elektrik işlerinde iki ve karayolu taşımacılığı, konteyner limanı ve piyangoculuk alanlarında birer olmak üzere oniki şirket araştırmaya dahil edilmiş. Görüldüğü gibi kapsam oldukça dar tutulmuş, madencilik ya da imalat sanayisi gibi dallar konu edilmemiş. Fakat zengin ve fakir ülkeler gibi iki farklı boyutta farklı iş çevrelerini ve alanlarını kapsamış. Bu çalışmada söz konusu şirketler 1984-88 yılları arasında satılmış oldukları için detaylı analizler yapmak ve bazı sonuçlara ulaşmak amacıyla özelleştirmeden önceki ve sonraki performanslarını karşılaştırma olanağına sahibiz. Sonuçları kısaca anlatacağım.

Özelleştirilen on iki şirketin onbiri, devlet elindeki durumlarıyla karşılaştırıldıklarında net toplam kazanç elde etmişlerdir. Oniki şirketin hepsinin yıllık net kazancı ortalama olarak şirketlerin özelleştirme gelirlerinin % 26'sı civarındadır. En fazla geliri Şili telekomünikasyon şirketi elde etmiş. Her durumda özelleştirme, şirketleri daha verimli hale getirdiği gibi hissedarlara da ekonomik çıkarlar sağlamış. Her özelleştirmede tartışmalar; ücretliler, tüketiciler, rekabet, özelleştirme dürtüsünün yerel sermaye piyasasına ve diğer özelleştirmelere etkisi gibi dört beş konuyla sınırlı kalmış. Tabii ki özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından bakıldığında -politik olarak da- en önemli sorun istihdam sorunu. Bu oniki özelleştirmenin sonuçlarında özelleştirmeden faydalanan işçilere, iyileştirilmiş ücret dereceleri ve diğer tazminatları, gerekli olduğu durumlarda hisse alım hakkı sağlanması, cömert işten çıkarma koşulları ve yeni bir iş için eğitim olanakları sağlanmış. Üç olayda, iş gücünde çok önemli indirimlere gidilmeksizin verimliliğin arttığı görülmüş. Örneğin, Tel-Mex yani Meksika Telekomünikasyon kuruluşunda çalışanlar, kendilerine ait hisselerin ilk ve ikinci satış arasında % 106 artmasından büyük kazanç sağlamışlar. Oniki firmada da, özelleştirmeler iyi temellendirilerek, sosyal hedefler ve ticari çıkarlar arasındaki denge sağlandığı için, herhangi bir işçi sorunuyla karşılaşmamış. Tüketici konusuna gelince, tüketiciler bundan nasıl etkilenmişler, ne gibi kazançları olmuş? British Telecom, Tel-Mex ve Şili-Telecom örneklerinde özelleştirilmiş bu firmaların hizmetlerinde görülen kalite artışının tüketicileri oldukça memnun ettiği görülmüş. 1984'ten beri British Telecom'da bazı telefon ücret bedelleri sekiz defa düşürülmüş ve ankesörlü telefon sayısı % 35 oranında arttırılmış ve aynı zamanda bir çok yeni hizmet de tüketiciye sunulmuş. Eleştirilerin aksine

yatırımlar da önemli oranlarda artmış. Şili Telecom ise özelleştirmeden sonraki dört yıl içinde kapasitesini ikiye katlamış. British Telecom'un 1984'ten sonraki ortalama yatırım miktarı önceki beş yılın iki katı kadardır. Bazı özelleştirmelerde fiyatlar artmış olmasına rağmen araştırmalar, tüketicilerin dört özelleştirmede bundan kazanç sağladıkları ve üçünde ise durumlarında herhangi bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Mesala, British Telecom örneğinde kısa mesafelerde konuşma oranları artmış olmasına rağmen, uzun mesafelerde ise bir azalma kaydedilmiştir, yani dengeler karşılaştırıldığında tüketicilerin bir kazanç sağladığı görülmektedir. 1984'ten beri bu şirket temel hizmetlerinin ücretlerinde enflasyona göreceli olarak ortalama % 26'lık bir indirim yapmış. Şimdi de, rekabetin, rekabet ortamının bundan nasıl etkilendiğine bir göz atalım. Çalışmanın beklenmedik sonucu özelleştirmenin başarısının her zaman, sabah tartıştığımız gibi, daha önce tekel olarak çalışan sektörlerde rekabet ortamı yaratılmasına bağlı olmadığına görülmüştür. Daha da ötesi, devlet teşekküllerini özel sektöre devretmek, şirket ve aynı zamanda tüketiciler için de faydalı olmuştur. Çalışmada, vurgulandığı gibi, tüketici çıkarlarını göz önüne alarak rekabeti, fiyatları denetlemek üzere dikkatlice oluşturulmuş düzenleyici bir yapı, şirket hissedarlarına da kabul edilebilir kazançlar sağlamış. Sabahki oturumda Şili, Meksika ve Arjantin'den gelen konuşmacıların belirttiği ve Dünya Bankası raporunda da tekrarlandığı gibi, bir çok örnekte özelleştirme, diğer bir çok makro ekonomik faydalarla birlikte, yerel sermaye piyasalarında da bir canlanmaya sebep olmuştur.

Tel-Mex örneğinde, Meksika hükümeti uluslararası yatırım çevrelerine bu şirketin, diğer piyasa reformlarıyla birlikte özelleştirilmesine karar verildiği duyurusunu yapmış. Bu duyuru, Meksika'da ekonominin istikrara kavuşmasına, faiz oranlarının düşürülmesine, yatırımların ve yeni iş alanlarının artmasına yardım edecek bir yabancı sermaye dalgasına neden olmuş. Birinci ve ikinci Tel-Mex satışları arasında Meksika hisse senedi piyasasında % 300'lük bir artış sağlanmış. İki yıl içinde özelleştirme 15 milyar dolarlık yabancı sermayeyi ülkeye çekmiş. Latin Amerika'da genel olarak, yabancı sermaye 1989'daki 5 milyondan, 1990'da 13 milyara ve 1991'de 40 milyar dolara ulaşmış.

Son olarak, kısaca özelleştirmelerin diğer özelleştirmelere olan etkileri üzerinde durmak istiyorum. Dünya Bankası çalışmasının önemli sonuçlarından biri, başarılı olmuş özelleştirme uygulamalarının kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi programının hızlanmasını sağladığıdır. 1990'daki Tel-Mex özelleştirmesinin akabinde, toplam özelleştirme getirisi 1991'de %250 artmıştır. Görüldüğü gibi, dört ülkedeki oniki özelleştirme olayı bir bütün olarak ele alındığında, sabahki konuşmalarda belirtilen hususlardan pek farklı olmayan ve Dünya Bankası uzmanlarının olumlu bakış açısından yansıtılmış ilginç bir tablo çiziyor.

Şimdi konuya geri dönüp tartışmayı açmak istiyorum. Belirli sayıda soru alıp konuşmacılarımıza bölüştüreceğim; yani şöyle söylersek, konuşmacı başına üç soru ve daha sonra tartışma. Sanırım bu her soruya tek tek cevap vermekten, zamanı verimli kullanma açısından, daha yararlı olacak. Kendi sorumu sona saklayarak, sizin sorularınızı bekliyorum. Sorularınızı konuşmacılardan birine yönelte-

bilir ya da genel bir soru sorabilirsiniz.

### **Sorular:**

**Soru:** Sayın Arnau'ya Arjantin'deki para politikaları uygulamaları hakkında bir soru yöneltmek istiyorum. Aynı şekilde kur politikarından söz ederken Arjantin parasını tam konvertibil bir hale getirdiğini ve peso-dolar paritesini 1'e 1 oranında sabitlediğinizi söylediniz. Bunu biraz daha açabilir misiniz? Ben kendi hesabıma bu iki unsuru bağdaştıramıyorum. Arjantin bu sorunu nasıl çözümlledi?

**Soru:** Söz edilen iki şirketin hisselerinin bir kısmının yabancı ülkelere satıldığından bahsettiniz. Bu durumda Arjantin'de hükümet ve ordu arasındaki iletişim nasıl sağlandı?

**Soru:** Türkiye Petrokimya Endüstrisi kurumunda çalışıyorum. Bu nedenle Sayın Arnau'nun Arjantin'de petrokimya sektöründe özelleştirmeye giderken uyguladıkları prosedürün detayları hakkında biraz bilgi vermesini istiyorum.

**Soru:** Sayın Başkan, eğer izin verirsiniz ve zamanımız varsa Türkiye'deki deregulasyon problemlerini tartışmak istiyorum. Özelleştirmenin ön koşulu olarak özel sektörün de özelleştirilmesi gerektiğinden bahsedildi. Bunun teknik bir konu olması nedeniyle biraz daha detaylı bir şekilde açıklanmasını rica ediyorum.

**Yavuz Canevi:** Yani sayın Büyükelçinin konuşmasından bir alıntı yaparak, konunun biraz daha detaylı açıklanmasının istiyorsunuz. Kısaca, özel sektörün özelleştirilmesi ne demektir? Gerçekten iyi bir soru.

**Soru:** Sayın Buchi'ye bir soru yöneltmek istiyorum. Hisselerin nasıl yoğunlaştığı, yani nasıl dağıtıldığını öğrenmek istiyorum. İngiltere'ye bakarsanız satış sonunda hisselerin bazı kişilerde yoğunlaştığı görülmekte. Bu şekilde bir yoğunlaşmanın ülkelerdeki gelir dağılımını etkilemeyeceğini düşünüyorsunuz. Yani sonuçta refah düzeyini yükseltmek istemiyor muyuz?.. İkinci sorum düşük fiyat vermeyle ilgili. Sermaye piyasasında fiyatlar düşük tutuldu mu? Ve sermaye piyasasının süreçteki rolü neydi?

**Soru:** Ben her üç ülkede de özelleştirmeye başlamadan önce, özelleştirme sırasında ve daha sonrasında işçi sendikalarının tepkilerini öğrenmek istiyorum.

**Soru:** Basit bir soru yöneltmek istiyorum. Bugün tartıştığımız bu üç ülkede kamuoyunun özelleştirme politikalarına olan ilgisi ve rızası nasıl artırıldı? Teşekkürler.

**Soru:** Sayın Herzog'a Tel-Mex'in ülke kamuoyuna nasıl sunulduğuna dair bir soru yöneltmek istiyorum. Bu özelleştirme kaç Meksikalı yatırımcıya, hangi yatırım miktarlarıyla ulaştı ve mümkünse bunlarla ilgili detayları söyleyebilir misiniz?

**Soru:** İşgücü piyasasındaki kısıtlamaların kaldırılmasıyla ilgili bir soru yöneltmek istiyorum. Bu

piyasada ne gibi düzenlemeler yapıldı? Sayın Buchi dışındaki konuşmacılara özelleştirmeden sonraki işsizlik oranının ne olduğunu sormak istiyorum. Ve üçüncü sorumu bütün panelistlere yönelik olarak soruyorum. Özelleştirmeden sonraki yaratıcılık kapasitesi ne oldu? Ve dördüncü olarak, yine herkese yönelik, yabancı sermaye yoğunlaşmasıyla ilgili. Yabancı yatırımcılar daha çok hangi sektörlerde yatırım yapmaktalar?

**Soru:** Sorum daha çok Şili ve Meksika'ya yönelik. Özelleştirmenin sınırlarını nasıl belirliyorsunuz çünkü gördüğüm kadarıyla, bazı sektörlerde süreci durdurup kamu mülkiyetini sürdürmüşsünüz. Bu alanlarda ne oldu ve sınırları nasıl belirlediniz?

**Soru:** Güney Amerika'daki özelleştirme kampanyasının başlarında, özel sektörün özelleştirilecek kamu kuruluşlarını satın alacak yeterli sermayesi var mıydı? Sayın Buchi'ye sormak istiyorum.

**Soru:** Özelleştirme kararı alındıktan sonra hassas sürece ve bu süreçten özelleştirmeleri gerçekleştirmek aşamasına ne kadar zamanda geçilmiştir?

**Soru:** İkinci soruyu sormama izin verdiğiniz için teşekkür ederim. Siyasi durumu merak ediyorum. Konuşmacıların kısaca hükümetlerin Meksika, Şili ve Arjantin'de özelleştirme süreci sırasında ne gibi bir politik destek gördüklerini anlatabilirler mi acaba?

**Yavuz Canevi:** İzin verirseniz şimdi de panelistlere dönmek istiyorum. Sayın Arnau saat üçte uçmak sorunda olmadığından, bizimle biraz daha fazla kalacak. O nedenle sözü diğer iki paneliste vermek istiyorum. Sanırım detaylara girmek için yeterli zamanımız olacak.

**Silva Herzog:** Bana yöneltilmiş olan bazı sorular var. Panel sırasında da bahsettiğimiz diğer bazı noktalarla ilgili kısa yorumlar yapacağım. Konuşmamda belirttiğim bir noktayla başlamak istiyorum. Bir özelleştirme sürecindeki en önemli noktalardan biri özel sektörün özelleştirilmesidir. Şu anda tartışılan Latin Amerika ekonomileri. Ancak, sanırım Türkiye ile de bazı benzerlikler bulmak mümkün. Özel sektör, yüksek koruma oranları, bazı alanlarda yüksek teşvikler gibi devletin koruyucu kanatları altında. Özel sektörün özelleştirmesiyle ekonomik, sosyal alanlarda devletin rolünün yapısal anlamda yeniden tanımlanması süreci içinde olduğumuzdan, özel sektörün devletten aldığı vergi muafiyetleri gibi, bazı imtiyazların azaltılması gerektiğini düşünüyorum. Ekonomiyi dünyaya açınca, Meksika'da olduğu gibi verimsiz sanayiye koruyan yüksek gümrük duvarları kaldırılacak, ve aynı şekilde teşvik görünümündeki kredilerden ve daha önce almaya alıştığı vergi muafiyetlerinden artık yararlanamayacaksınız. Yani devletin babacan desteği olmadan gerçek bir özel sektör gibi davranmayı öğrenmelisiniz. Önünüzde bunu başarmak için almanız gereken daha çok yol var.

Kamuoyu desteğine gelince... Sanırım bu soru her üçümüze de yöneltildi. Konuşmamda yeterince açık olabildim mi bilemiyorum. Ancak bu konunun bir özelleştirme sürecinde, hatta yapısal bir değişiklik stratejisinde en önemli noktalardan biri olduğunu düşünüyorum. Kamuoyu desteği olmadan bir özelleştirme sürecini başarıyla yürütmeye olanak yoktur. Halkımız şu anda ekonomik so-

runlarla eskisinden daha fazla ilgileniyor. Hatırlıyorum da 15-20 yıl önceki toplantılarda insanlar faiz oranları, ödemeler dengesi, özelleştirme gibi konularda sohbet etmezlerdi. Şimdi ise, insanlar bu konuları günlük hayatlarının bir parçası haline getirdiler. Yani hükümet halkı bilgilendirmek ve bu bilgilendirmelerle sürecin hedeflerini ve önündeki engelleri halka anlatmak için fazladan enerji harcamak zorunda. Meksika'da ekonomik düzenleme programına başladığımız sırada büyük bir siyasal muhalefetle karşılaştık. 1982 yılının sonunda karşı karşıya bulunduğumuz sorunları daha iyi kavrayabilmek için gerçekçi bir tavır takındık. Sayın Devlet Başkanı bizzat olmak üzere, Sanayi, Bütçe ve Hazine Bakanları, hep beraber, halka karşı karşıya bulunduğumuz sorunları ve onlara gerçekçi çözümler bulmaya çalıştığımızı ikna etmek için bütün ülkeyi dolaştık. Hatırlıyorum da, üç aylık gerçekçiliğin yoğun halka ilişkiler kampanyasının son gecesinde küçük bir Meksika gazetesinin, "artık gerçekleri bırakıp, vaadlere geri dönün" diyen başyazısını görmüştük. Gazetede ki böyle bir yazı, herhangi bir ekonomik ayarlama programının başlangıç aşamalarındaki engelleri ve zorlukları göstermek açısından ilginç. Sanırım, bugün Meksika toplumunda ekonomik programın ana hatları üzerinde bir görüş birliği hakim. Hatta ABD ve Kanada'yla yapılan serbest ticaret görüşmeleri sırasında toplumun büyük çoğunluğundan, bir kaç ay önceki ciddi örnekler göz önüne alındığında, olumsuz bir tepki beklerken, insanların % 60'ından fazlasının bu iki ülkeyle yakın ticari ilişkiler için uyguladığımız stratejileri desteklediğini gördük.

Özelleştirmelerin sınırları sorusuna gelince:

Sanırım bütün ülkelerde, yani Meksika, Şili ve Arjantin'de, özelleştirilecek pek bir şey kalmadığı için sürecin sonuna yaklaşmaktayız. Meksika'da bir petrol şirketi olan Pemex, çoğu siyasi olan, bir çok nedenden dolayı özelleştirilmeyecek. Aslında bu tartışmanın kendisi siyasi ama siyasi polemiklere girmeden söyleyebilirim ki, biz 1938'de yabancı petrol şirketlerini kamulaştıran ilk ülkeydik ve bu uygulamayla ikinci kez, belki de ilk kez, ekonomik bağımsızlığımızı kazanmıştık. Bu nedenle Pemex ortak kamu vicdanında bu şekilde yer ettiği için, özelleştirilmesi çok zor olan bir kuruluş. Bununla birlikte petro-kimya sektöründe ne yapılıyor gibi başka sorular sorulabilir. Bu sektörün de önemli bir bölümü, petro-kimya sektöründe uygulanan farklı bir sınıflandırma sonucu özelleştirildi. Sektörde birinci derecede önemli olan dalların Pemex'in elinde kalmasını öngördük, fakat, ikinci derecede önemli olan dalların yerli ve yabancı özel sektör elinde olması mümkündü. Yani, temel olan ve olmayan arasında ciddi bir ayrıma gittik. Şu anda söyleyebilirim ki, çok temel bazı petro-kimya şirketlerinin dışında kalanlar özelleştirildi, bu daha önce de belirttiğim gibi yerli ve yabancı yatırımcılar tarafından gerçekleştirildi. Sermaye piyasası ve yabancı sermaye katılımı konusunda bir soru daha vardı. Sanırım Hernan, Şili örneği Meksika'dan farklı olduğu için, bu konuyu biraz daha açabilir. Meksika'da önemli bir yabancı sermaye katılımı söz konusu. Şu anda hisse senedi piyasasındaki kaynakların %50'sinden fazlası yabancıların elinde, tabii ki çoğunluğu Amerikan olmak üzere. Şüphesiz ki, bu gibi şirketler bizim mali durumumuzdaki bir ülkeden, çok çabuk daha iyi du-

rumda olan bir ülkeye kaynak aktarımında bulunabilirler. Ancak dediğim gibi şu anda piyasanın %53'  yabancılardan elinde. Bu aşamada ortaya çıkan tablo,  demeler dengesini d zeltmemize olanak sağladı. şu sıra çok büyük bir ticari açığımız var. Geçen yıl 23 milyar dolara yaklaşan açığı sermaye piyasasından ve hükümet ihtiyatlarından karşılamıştık. Bu nakit akışının %20'si doğrudan yatırımlara harcandı ki, bu bana göre oldukça düşük bir oran. Yerli yatırımcılara gelince; sabah edindiğim bilgilere göre, özelleştirmenin büyük bölümünde yerli kaynaklardan sağlanan 23 milyar dolar kullanıldı ki bu rakkama Tel-Mex ve yabancı sermayeli başka bir şirket dahil değildir. Bankacılık sektöründe ise Amerikan, İngiliz ve İşpanyol bankalarının az miktarda katılımı söz konusudur. Japonlar, bankacılık sektöründeki özelleştirmelere maalesef katılmadılar. Rakkamlarla ifade etmek gerekirse,  zelleştirme sürecinin %90'luk bölümü 1981-82 yıllarındaki sermaye göçünden sonra ülkeye tekrar geri gelen sermayelerden karşılandı. Bu yıllarda, yaklaşık olarak, 25-30 milyar dolarlık bir sermaye yabancı piyasalara aktarılmıştı.

Son olarak altı çizilmesi gerekli olan siyasi destek sorusuna değinmek istiyorum. Meksika, şili ve Arjantin'de  zelleştirme sürecini ve ekonomik iyileştirme programını yürüten güçlü hükümetler vardı. Farklı sebeplerden dolayı, bu üç ülkede de iktidar partisinin arkasında çok açık ve önemli bir çoğunluk desteği bulunuyordu. Daha fazla detaya girmek istemiyorum, ancak sanırım bu soru her ülkenin içinde bulunduğu siyasi ortam doğrultusunda değerlendirilmesi gereken bir tartışma konusu. Teşekkür ederim.

**Yavuz Canevi:** Sağolun sayın Herzog. Paneli terketmeden önce size tamamlayıcı bir soru yöneltmek istiyorum. Çünkü sanırım daha önce bu konu yeterli açıklıkla tartışılmadı. Önümdeki bazı kağıtlardan ve sabahki konuşmanızdan edindiğim bilgilere göre şirketleri yalnızca satmakla kalmayıp bazılarını likidite ettiniz ve hatta kapattınız. Bir  rnek vermek gerekirse; 1991'de 956 şirketin 469'u yani yaklaşık % 50'si kapatıldı ya da likidite edildi. Bunun sonucunda ortaya çıkan istihdam sorununu nasıl hallettiniz, buradaki sırrınız nedir?

**Silva Herzog:** Tabi ki bazı sorunlar ve engellerle karşılaştık. Ancak, bunların üstesinden gelmeyi başardık. Bu konuda, İş Kanunu'na göre bir kereye mahsus verilen işsizlik tazminatları ve aynı zamanda hükümeti destekleyen işçi sendikaları çok yardımcı oldular. Demek istediğim, sendikaların oldukça yapıcı ve destekleyici bir rol oynadıklarıdır. İşçi sendikaları ve hükümet arasında kökleri 40-50 yıl öncesine dayanan geleneksel işbirliği buna olanak sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Sanırım, sözünü etmediğim bir nokta daha var;  zelleştirme sürecinde hükümet, işçi ve işveren temsilcilerini bir araya getirerek oluşturduğumuz sosyal uzlaşma ile uygulamalarımıza devam ettik. Bu üç sektörün temsilcilerinden oluşan kurul her perşembe saat 8:30'da biraraya gelerek bir önceki hafta yapılan işleri ve çeşitli sektörlerde karşılaşılan sorunları tartıştılar. Bu yalnızca hükümetin  ng r d ğ  bir program olsaydı uygulaması çok zor olurdu. Bu program ülke genelinde işçi sendikalarının, farklı sektörlerden işadamlarının, çiftçilerin ve hükümetin biraraya gelmesi ile yürütüldü.

**Yavuz Canevi:** Teşekkür ederim. Benim beklediğim cevap da bu idi zaten.

**Hernan Buchi:** Sanırım ilk soru hisse paylaşımı ile ilgili idi. Aynı zamanda özelleştirme sürecine kamuoyu katkısını nasıl sağladığımızı ve fiyatlandırmayı nasıl yaptığımızı da sordunuz. Soruları cevaplandırmadan önce kafama takılan birkaç noktayı daha belirteyim. Sanırım Küba'dan sonra Şili devletçilik konusunda en fazla yol katetmiş ülkelerden biri idi. Bundan daha önce bahsetmemiştim ancak, sosyalist iktidar döneminde kamulaştırılmış şirketler de gözönünde bulundurulursa, birçok şirket sürekli devlet müdahalesine maruz kalmıştı. Burada sözünü etmek istediğim gerçekten kendine yetebilen küçük şirketler; mesela, oldukça verimli çalışan bütün çiftliklere devlet 4-5 yıl boyunca, başlangıçta yasal yollardan ancak daha sonra oldu bittilerle, sürekli müdahale etti. Yani, Şili'de özel sektörün tamamen ortadan kaldırıldığı, sermaye piyasasının hiçbir anlamının olmadığı bir süreçten söz ediyorum. 1920'li yıllarda görece bir önemi olan hisse senedi piyasası yavaş yavaş yok olmaktaydı. Bu piyasada faaliyet gösteren çok az sayıda kurum kalmıştı. İnsanlar, geçmişte para kaybettikleri ya da tahvilleri kamulaştırıldığı için bu piyasada iş yapma fikrini yavaş yavaş unutmaktaydılar. Yani sorun geçmiş yıllarda ortadan kaldırılması düşünülen sermaye piyasasını yeniden canlandırmaktı. İşte bu nedenlerden dolayı, şirketleri yeni bir düzlemde değerlendiren bir anlayış oluşturmak amacıyla, yeni bir özel sektör yaratmak zorunda olduğumuzdan söz ettim. Halkın özelleştirmeyi şirketlerin birkaç firmaya satılması olarak algılamasını istemiyorduk. Karşılaşabileceğimiz en kötü şey kamuoyunun özelleştirmenin belirli bir grubun yararına olduğunu düşünmesi olacaktı. Herkesin değil ama büyük bir çoğunluğun özelleştirme sürecine katılımını sağlayacak bir ortam yarattık. Bunu sağlamak için farklı mekanizmalar kullandık; özellikle başarısız olan ilk denemeden sonra, ki aslında mutlak bir başarısızlık da sözkonusu değildi, ikinci denemede daha önce özelleştirilen küçük şirketleri yeniden özelleştirdik. Bu konudan sizinle o kadar da ilgili olmadığını düşündüğüm için pek bahsetmemiştim. Eğer eski Sovyetler Birliği, Romanya ya da Doğu Avrupa gibi ekonomilerle bir karşılaştırma yaparsanız, sanırım bir ilgi kurulabilir. Çünkü özelleştirme süreci, devlet mülkiyetinin aynı ölçüde yoğun olduğu bir ortamda başlatıldı. Yani, bütün sektörler ya devlet elinde ya da devlet müdahalesi altındaydı. İkinci denemede asıl yaptığımız gerçek anlamda bir sermaye piyasası yaratmaktı. Bu süreçte makro düzeyde ekonomik önlemler alındı ve aynı doğrultuda "özel emeklilik sistemi fonu" oluşturuldu. Böylece, sosyal güvenlik sistemindeki devlet tekeli ikame edildi. Bu sayede insanların serbest piyasada tasarruf etmeleri sağlandı. Sonuçta tasarruf etmek zorundaydılar, ancak bu mutlaka bir kamu kuruluşunda olmak zorunda değildi. Yani, bu şekilde bir sermaye piyasası oluşturduk. İnsanların tasarruflarını ellerinde tutmalarını sağlamak için vergi sistemini dönüştürdük. Şirketlerin, belirli bir süre içerisinde oldukça düşük vergi oranları uygulayarak, öz sermayelerini oluşturmalarını ve arttırmalarını sağladık. Böylece bireylerle aynı zamanda şirketlerin de tasarruf yapmalarını sağladık. Bütün bunların tek amacı, yerli ya da yabancı, bir şekilde özelleştirmeye gitmek ve ülkede yeni bir ekonomik ortam yaratmaktı. Şirketlerin satılması aşamasında, halkın da bu sürece dahil olmasını sağlayacak alternatifler geliştirdik. Bu tabii ki insanların



zaten hisse senedi almaya alışık oldukları İngiltere'den farklı bir durumdu. En azından İngilizler bizim geçmişte hisselerin kamulaştırılmasıyla yaşadığımız gibi bir şok yaşamamışlardı. Bu nedenle, halkın sürece katılmasını sağlayacak farklı alternatifler, farklı uygulamalar bulmak zorundaydık. Mesala; kıdem tazminatı uygulaması ile işçiler bu sürece dahil edilebilirlerdi. Kamu çalışanlarının da kıdem tazminatlarını kullanarak taksitle hisseler alabilmesi mümkündü. Hisselerin satılabilmesi için, alıcı kim olursa olsun, borçları devlet yükleniyordu. Böylece, farklı alternatifler oluşturma problemi ni çözümlemiş olduk. Bunu sonsuza dek sürdürme amacıyla değildik, yani insanların aldıkları hisseleri sonsuza dek tutmalarını beklemiyorduk. Amaç; yeni bir piyasa oluşturmaktı ve bunu başardık. Bu nedenle, şu anda Şili'de sahip olduğumuz durumu geçmiş dönemlerle karşılaştırmak çok zor. Bu açıdan benim söylediğim ve sayın Herzog'un da vurguladığı gibi Şili örneği; bir çok Şilili'nin kurumsal yatırımcılarla birlikte bu sürece dahil olması açısından kendine özgüdür. Şili'de yabancı yatırımcılar da mevcut, ancak Şili'li; emeklilik fonları, sigorta şirketleri ve benzeri vasıtalarla asıl yatırımcı konumundadır. Kısaca, amacımıza ulaşmış durumdayız. Serbest piyasanın var olmadığı bir ülkede bunu oluşturmayı başardık. Eski Sovyetler Birliği ya da Doğu Avrupa ülkelerinde de sanırım bizim yaşadığımız sorunlar söz konusu. Biz piyasayı oluştururken, özelleştirmeyi başardık. Sanırım, diğer ülkelerde yaşanan deneyimlerden faydalanamadığımızdan, bir yerde öncü konumundaydık. O yüzden Arjantin'e, örnek alacakları Şili ve Meksika gibi ülkeler olduğu için her zaman imreniyorum. Bizim zamanımızda Latin Amerika yatırım yapmaya müsait bir yer olarak görülmüyordu. Şimdi geçmişe baktığımda, yatırımcıların planlamalarında hiç yer almayan Latin Amerika ülkelerini bu planlara dahil etmek zorunda olduğumuzu hatırlıyorum. Şu anda bu ülkeler özellikle özsermaye yatırımları ve hisse alımları yolu ile yabancı yatırımcıların boy gösterdikleri ülkelerdir. Ne iç ne de dış piyasalarımız çalışır halde idi, bu nedenle hepsini yeniden oluşturmak zorundaydık. Düşük fiyat uygulamaları ise, ki ben bunları daha ziyade yüksek indirim oranları olarak tanımlamayı tercih ederim, gelişme sürecinde bir ülke olduğumuzdan, pazarı yüksek kazançlar yolu ile yatırımcılar için cazip kılmanın bir yoluydu. Bu soru ile ilintili diğer sorulara da cevap vermek istiyorum. Bir tanesi özelleştirmeleri özümseyecek kapasite olup olmadığıydı. Tabi ki böyle bir kapasite yoktu. Bu daha çok "yumurta mı tavuktan çıkar, tavuk mu yumurtadan" gibi bir sorun. Özelleştirmeye başlarken bir serbest piyasaya ihtiyacımız vardı. Fakat özel sektörümüz olmadığı için serbest piyasamız da yoktu, yani bir başlangıç noktası bulmak çok güçtü. Yumurta-tavuk ikilemi nasıl milyonlarca yılda gelişmiş bir soru ise biz de aynı şekilde kendi durumumuzu geliştirmek zorundaydık. Bu şekilde, daha önce sözkonusu olan yeni koşulları yarattık.

Sendikaların tepkilerine gelince, yaptığımız iş o dönemde dünyada eşi benzeri olmayan bir uygulama idi. O nedenle yalnız sendikalar değil, hemen herkes uygulamalara muhalefet ediyordu. Fakat sonuçta eğer bir kriz yaşıyorsanız, herkes bir çözüm beklentisi içine giriyor, fakat doğru çözümü kimse bulamıyor. Bir kriz içindesiniz ve çözüm yollarının sorumluluğunu üstlenecek bir yönetime ihtiyacınız var. İnsanlara çözüm yollarını sorduğunuzda size aynı zamanda gerçekleştirilmesi im-

kansız olan şeyler önerirler. Öneriler yetersiz olduğu için zaten kriz aşamasına gelmişsinizdir, çünkü uygun cevapları bulacak bir eylem grubunuz yoktur. Kriz sürecinde uygun önlemleri alacak kişilere ihtiyaç vardır. Bu aşamada "özelleştirme yapalım mı?" diye sorarsanız, alacağınız cevap "hayır" olacaktır, ama bütçe açığını kapatmak isterler. "Vergileri arttıralım mı?" diye soracak olursanız size "hayır"denecektir. Normalde alacağınız cevap bu olacaktır. Herkes çözüm bekler ama çözüme giden bireysel adımları atmak kimsenin işine gelmez. Bireylerin istemediği adımları atmak gerektiği için lidelik önemlidir ve bu adımlar genel çözüme ulaşmayı sağlayacaktır. O dönemde sendikalar önerdiğimiz herşeye muhalefet ediyorlardı. Durumun kötüye gittiğini anlamamız gereken bir süreçten geçmekteydik ve bu aşamada bazı sendikalar bizim tarafımıza geçtiler.

Diğer soru sanırım siyasi destek ile ilgiliydi. Siyasi çoğunluk desteğine Şili'de ancak askeri yönetim döneminde ulaşabildik. Latin Amerika'da bir çok askeri yönetim olmasına rağmen bu hükümetler uygun bir ekonomik program yürütemediler. Aynı şekilde Latin Amerika'daki demokratik yönetimler de, iktidar olamadıkları için, bunu başaramadılar. Tabii bu benim şahsi görüşüm. Sanırım asıl sorun, siyasi çerçeve de göz önünde bulundurulduğunda, programı yürütecek kapasitenin olup olmamasıdır. Sendikaların bazıları, eğer sürece dahil edilirlerse, bu uygulamaları kabul edebileceklerini gösterdiler. Gördüğünüz tabloda, sendikaların özelleştirmelere büyük ölçüde katıldığı firmalar ve bunun yanında herhangi bir sendika katılımına sahip olmayan firmalar gösterilmiş. Neden? Çünkü, örneğin telefon şirketinde sendikalar özelleştirmeye olumlu bakmadıkları için sürece dahil olmayı istemediler ve aynı şekilde işçileri de katılmamaya zorladılar. Fakat çelik şirketinde bunun tam tersi oldu. Katılmak istiyorlardı ve bunu yaptılar da. Bugün geriye doğru baktığımda bu sürece katılmayanların bir hata yaptıklarını düşünüyorum, hatta yalnızca kendi açılarından baktıklarında büyük bir fırsatı kaçırdıklarını söyleyebilirim. Elektrik şirketindeki bir müdür sekreterinin şirkette bugün 200.000 dolarlık hisse sahibi olduğunu öğrendiğimde çok şaşırdım, Türkiye'yi bilemem ama benim ülkemde bu çok büyük bir para. Bunun tek nedeni de bu sekreterin bu sürece inanması ve katılmasıydı. Bugün çok parası var. Aslında bugün bu şirketlere bakarsanız, çeşitli konularda endişe duyan çalışanlar görürsünüz. Fakat birgün bu bahis konusu şirkette kapıcıların dikkatle gazeteleri incelediğini gördüm. İlk anda spor haberleriyle falan ilgilenildiğini düşünürsünüz fakat onlar hisse senedi piyasasından haberleri inceleyip, hergün ne kadar kazandıklarını ve portföylerini nasıl değiştirebileceklerini hesaplıyorlardı. Belki artık o firmada çalışmaya da gerek duymayacaklardı, ama özelleştirmeye inanmayan insanların bu aşamaya gelmesini görmek ilginç olsa gerek. Böyle bir süreçte yeni sözcükler de yaratmak zorundasınız, mesela özelleştirme gibi. Sizin ülkenizi bilemiyorum ama benim ülkemde bu sözcüğün olumsuz bir anlamı var. Şili'de bu tabu haline gelmiş, kötü bir kelime. Yani, yaptığımız işleri tanıtmak için yeni yollar, yeni terimler bulmak zorundaydık. Beraber çalıştığımız ve zeki olduğunu düşündüğüm bakanlardan biri, bütün bu tartışmalar esnasında birden bir basın toplantısı düzenledi ve özelleştirme yapmadığımızı, ülkede "popüler kapitalizmi" uyguladığımızı anlatmaya başladı. Kimse bu terime karşı çıkamadı. Özelleştirmeye karşı olabiliplerdi, ama popüler

kapitalizme karşı çıkmak onlar için de zordu. Yani, destek istiyorsanız, bir süreci nasıl dizayn ettiğiniz çok önemli, tabii ki sizin gerçekleriniz farklı olacaktır ama sanırım, söylediklerimi de göz önünde bulundurmak gerek. Özelleştirmeye gidecekseniz, özel sektör yaratmak zorundasınız. Bu yolla bütün nüfusu özelleştirme sürecine dahil edebilirsiniz. Buna karşı çıkanlar olacaktır ama insanlar her zaman farklı görüşlere sahip olmuşlardır. (Canevi'ye dönerek) Dünya Bankasının çalışmasından bahsettiniz. Aynı çalışmayı Şili'de de yaptılar ve Şili örneğinden oldukça etkilendiler. Şili'de, o dönemde topluma özelleştirmenin toplumsal refaha bir katkı yapacağını gösterebileceğimiz bir örnek yoktu. Gerçekte bu bir firmayı ne kadar pahalıya sattığımızla ilgili değil. Sonuçta, önemli olan yapısal değişimler neticesinde toplumun gelişmekte olup olmadığına bakmaktır. Şili'de genel olarak bu aşamaya ulaştığımızı gözlemlemek ilginç olsa gerek.

Çok kısa olarak diğer sorulara da cevap vermek istiyorum. Önce özelleştirmenin sınırları : Sanırım süreci geliştirdikçe, daha çok hareket alanı buluyorsunuz. Bundan bahsetmemiştik ama, bildiğiniz gibi Şili'de sürecin bir aşaması da özel okullara hareket sahası yaratmaktı. Sürecin başlangıcında okulların % 95'i devlet elindeydi. Bu aşamada merkezi ve yerel hükümetlerin payı % 55, geri kalanı ise özel. Bu okulların özelleştirilmesi ya da okulların satılmasından ziyade, toplumun devlete ne derece bağlı olduğunu ilgilendirmesi açısından önemli. Sağlık ve emeklilik gibi alanlarda, gelişmiş bir ülke olarak yapısal değişim sürecini geride bırakan ve bunun sonucunda ekonomilerini istikrara kavuşturan fakat buna rağmen yeterli ekonomik büyüme sağlayamayan Yeni Zelanda yetkilileri ile konuştuğumuzda çok şaşırmıştım, çünkü bir çok konuda bizim gibi düşünüyorlardı. Bana göre gelişmiş bir ülke olarak bizim bulunduğumuz aşamayı çoktan geride bırakmış olmaları gerekirdi. Gelişmiş bu ülkede eğitim ve sağlık teşkilatının neredeyse tamamı devlet elindeydi. Eğer iktidardaysanız fakir insanları da düşünmek zorundasınız, eğer herkesi düşünüyorsanız muhakkak buna fakir insanlar da dahildir. Kapasitenizi ve çabalarınızı bu yönde kullanırsanız insanların özel hayatına karışyorsunuz demektir. Sanırım, yeni düşünce tarzı daha fazla özgürlükten yana. Burada özelleştirme sözcüğünü kullanmak istemiyorum, çünkü kulağa hoş gelmiyor. Sanırım "özgürlük" sözü, okulların ve sağlık teşkilatının özelleştirilmesinden ne anladığımı daha iyi ifade ediyor.

Yabancı sermayenin özellikleri ve nerelere yatırım yaptığı konusunda da bi kaç söz söylemek isterim. Bizim ülkemizde yabancı sermaye "doğrudan yatırımlara", madencilik, tarım, ormancılık gibi alanlarda büyük, geniş sermaye birikimine ihtiyaç olan projelere yöneldi. Yenilik kapasitesine gelince; Şili'de sanayinin oldukça yenilikçi olduğunu belirtmek isterim. Şili'de bir bilgisayar fabrikası olmadığı için, sanayimizin eski moda olduğu iddia edilir. Ancak ürettiğimiz taze gıdaları dünyanın diğer yarısına ulaştırıp, ABD gibi bir ülkenin tamamında taze olarak satışa sunabiliyorsak, sanırım bu önemli bir teknolojik varlığın göstergesidir. Eğer bütün bu işleri nasıl yapacağınızı bilmiyorsanız, ürünlerinizi de satamazsınız. Bu teknolojiyi daha iyi ormancılık yapabilmek, daha nitelikli ağaçlar yetiştirebilmek için geliştirdik. Bu alanlarda dünyanın başka bir yerinde göremeyece-

ğınız yenilikleri, ortak olduğumuz Yeni Zelanda şirketleri ile birlikte gerçekleştiriyoruz. Bu gerçek bir teknolojik gelişmedir ve bu aşamadan sonra bilgisayar yongalarının kopya üretimine gidemeyiz, eğer gidersek de bu teknolojik gelişme olarak adlandırılmaz. Bu arada 'software' teknolojisi dalında çalışmalarımız var ve ürünlerimizi Endonezya'ya ihraç ediyoruz. Ama daha önce de belirttiğim gibi bizim geleceğimiz bu alanda değil, başka alanlarda.

Deregulasyon konusunda da birkaç söz söylemek istiyorum. Daha önce söylediklerimi şöyle bir toparlayayım. Eğer elektrik sektörünün eskisinden daha mı az düzenlendiğini soracak olursanız, cevabım hayır olacaktır. Bu sektör şu anda daha az değil, ancak daha iyi düzenlenmiştir. Sorun deregulasyondan ziyade, daha iyi düzenlemelerin yapılabilmesi sorunudur. Fiyatların nasıl sabitlendiği gibi detaylara girecek olursak sanırım çok şaşıracaksınız. Çünkü çok karmaşık, iyi dizayn edilmiş bilsimsel ve teknik bir sistem, ama iyi çalışıyor. Özellikle sermaye piyasasını ilgilendiren diğer bir soruya gelince : Ekonomiyi dünyaya açmak gibi bir sürece girdiğinizde, eğer gerekli düzenlemeleri yapmazsanız, finans sektörü sizin için riskli olabilecek hileli yollara başvuracaktır. Kimsenin başına gelmesini istemem, tüm Latin Amerika'da çok ciddi bir finans krizi içindeydik. Ancak sanırım Şili'de bu kriz daha yoğun yaşandı. Az önce de söylediğim gibi, bu bir 'deregulasyon'dan ziyade iyi düzenlemelerin yapılması sorunudur.

**Yavuz Canevi:** Çok teşekkür ederim. Sizi dinledikçe, zaman yetmezliği sebebiyle, daha fazla dinleyemeyeceğim için üzüntü duyuyorum, çünkü her seferinde konuları daha farklı açılardan ele alıyorsunuz. Deneyimlerinizi öğrenmek gerçekten heyecan verici. "Popüler kapitalizm", "işçi kapitalizmi" gibi terimler sürekli kulağımıza çalınıyor zaten. Aynı şekilde, Şili sosyal güvenlik sisteminin 1981'de, eğer doğru terimi kullanıyorsam, yeniden düzenlenmesi ya da özelleştirilmesine hayran kaldığımı söylemek isterim. Yani tüm özelleştirme şeması, "kurumsal yatırımlar" temeline dayanıyordu. Emeklilik fonları bu ülkede özel sektör eliyle işletilen bir kurumdu.

**Hernan Buchi:** Bir ekleme yapabilir miyim?

**Yavuz Canevi:** Lütfen buyrun.

**Hernan Buchi:** 1981 yılında benim de katkım bulunan, değişiklik ve dönüşümler gerçekleştirildi. Yeni çerçeveyi çizerken herhangi bir sorun çıkmaması için çok dikkatli davranıyorduk, bu nedenle emeklilik fonlarını sürecin en sonunda tabloya dahil ettik. Aslında özelleştirme sürecinin en başında, ki sanırım 1988'di, emeklilik fonlarının yalnızca hisselerle yatırım yapmalarına izin verilmişti. Şimdi geriye bakıldığında katma değer önemli bir bölümünden mahrum kaldıkları için bunu yanlış bir karar olarak değerlendirebilirler. Ancak, sanırım yaptığımız sermaye piyasasını geliştirmek için yapmak zorunda olduğumuz bir şeydi.

**Yavuz Canevi:** Açıklamalarınız için teşekkür ederim. Son bir soru, konuşmanızda ülkenizde birden filizlenen endeksleme ile ilgili. Ekonomik sisteminizde hala daha bir endeksleme olduğun-

dan söz ediyorsunuz. Bu endeksleme sistemini enflasyon oranını tek rakama indirmeden önce mi, indirdikten sonra mı uygulamaya başladınız. Bizim için bu önemli bir nokta.

**Hernan Buchi:** Şu anda siz de bizim 1920'den 1950'ye kadar olan 50 yıl boyunca geçtiğimiz gibi bir süreçten geçiyorsunuz. Yıllık %34 gibi bir enflasyon oranımız vardı. Uzun yıllar boyu istikrarlı olan Meksika ekonomisi ile karşılaştırıldığında kronik bir enflasyona sahiptik. Ayarlama yapmaksızın uzun vadeli planlar yapmak mümkün değildi. Ayarlama yapılmasına izin verilmediği takdirde orta ve uzun vadeli piyasaların oluşmasına olanak yoktu. Kimsenin borç vermeye niyeti olmadığı halde herkes borç almak istiyordu, ve istekleri uzun vadeli borçtu. Hükümet kendi araçlarını devreye sokarak para kaynağı yaratmaya çalıştı. Tabii burada kimlerin bu tür krediler almak için hükümetin güvenini kazandığı önemli bir rol oynuyordu. O zamanlar ağabeyimin akrabalarından biri, evinin taksit makbuzlarının posta ücreti ödenmesi gerekli meblağdan daha fazla olduğu için, parayı ödemekten kurtulmuştu. Böyle yüksek bir enflasyon oranında 5-10 yıl sonra ödenecek meblağın hiçbir değerinin kalmadığı hepimizce malum. Böylece ayarlama yapmak kaçınılmaz oluyor. Ülkemizde 60'lı yıllarda bu amaçla, yani gelişmeyi sağlamak amacıyla, UF adı verilen bir birim icat edildi, ve herkes bu birim üzerinden borçlanmak zorundaydı. Bu kötü bir şaka gibiydi, çünkü "gelişmek isterseniz enflasyonu hesaba katmamalısınız" denirken enflasyon ayarlaması yapmaksızın borç para almak mümkün değildi. Yani bu ayarlamaları yüksek enflasyon aşamasından önce uygulamaya koyduk ve sonunda bu birim bugün artık günlük değerini bildiğimiz bir başka birime transfer edildi. Bugün bu birimin her gün farklı bir değeri var ve uzun dönemli muamelelerin hepsi bu birim üzerinden yapılmakta. Böyle bir birimi dolara tercih ederiz, izin veriseniz nedenini de açıklayayım. Uzun süre yüksek enflasyon altında yaşayan bir ülkede insanları enflasyon oranını aşağıya çekemeyeceğinize ikna edemediğiniz gibi, ayarlama yapmaksızın beş yıl on yıl süreli borçlanmalara da gidemezsiniz. Beş-altı yıllık yüksek enflasyon sürecinden sonra bunu yapamayacağınızdan eminim. Bu durumda birinci alternatif uzun vadeli bir piyasadan ziyade orta vadeli bir piyasa oluşturmak, ikinci alternatif dolara endeksleme gibi döviz hesabı yolunu seçmek ve üçüncü alternatif de bir şekilde bir endeksleme uygulamak. Bu çözümlerin hiçbirisi çözüm değildir, ama birinden birini seçmek zorundasınız. Maalesef günahlarınız yüzünden sonuçta bir pişmanlık duyuyorsunuz. Sanırım siz de dolar endeksi uygulamaktansa bizim gibi yeni bir para birimi uygulamaya koyabilirsiniz. Arjantin uygulaması ise bizimkinden biraz farklı. Bunun nedeni de ülkelerde farklı ticaret uygulamaları olması. Bazen ihracatınız artar, bazense azalır. Amerika'da olduğu gibi, bir eyaletten diğerine para transferi gerçekleştiremezsiniz. Sonunda ev taksidini DM kurundan ödeyen bir Amerikalının durumuna düşersiniz. Aslında sizi temin ederim ki Amerikalılar da DM'nin çok güçlü olduğu dönemlerde ev taksitlerini bu kur üzerinden ödüyorlar. İşte tüm bu nedenlerden dolayı çok karmaşık bir yol olan ve sermaye piyasasını, ücretleri ve her şeyi endekslememiz gereken bu alternatifi seçtik. Sermaye piyasasıyla diğer gerçek sektörler arasındaki endekslemeyi birbirinden ayırmak tabii ki çok güç. Ancak ülkemizde sermaye piyasasıyla ürün piyasası arasında bir endeksleme söz konusu değil.

**Yavuz Canevi:** Çok teşekkür ederim. Fakat bu çok karmaşık bir yol olduğu için biz enflasyonu indirmeyi buna tercih ederiz.

**Hernan Buchi:** Bende size bunu öneririm ama serbest faiz oranları uygulamadığınız sürece uzun vadeli hedefler ve dolayısı ile enflasyonun aşağıya çekilmesi gerçekleştirilmesi güç hedeflerdir. Doğru araçları seçmek durumundasınız, bu yalnızca insanları ikna etmek yoluyla başarılabilecek bir şey değil.

**Yavuz Canevi:** Teşekkür ederim. Sayın Arnau zamanınızdan çaldığım için özür dilerim.

**J.C. Sanchez Arnau:** Para politikaları ile başlamak gerekirse söylemek isterim ki biz bu konuda Şili'den farklı bir yol izledik. Daha önce de söylediğim gibi 1981 yılında dramatik bir hiperenflasyon sürecinden geçiyorduk. Eğer aylık %200 gibi bir enflasyon söz konusu ise kendi para biriminiz artık güvenilirmez ve kimsenin cebinde taşımak istemediği bir para haline gelmiştir. Yasalar gereği günlük enflasyon oranına endekslenmiş bütün işlemler dolar üzerinden yapılır. İkinci bir hiperenflasyon şoku yaşadığımızda para birimimizi artık değiştirmemiz gerektiği sonucuna ulaştık, bulabildiğimiz tek çözüm doların Arjantin'de para birimi haline geldiğini kabul etmektir. Böyle bir durumda ulusal egemenliğinizin bir sembolü olan para biriminizin artık ortadan kalktığını görmek oldukça üzüntü verici. Bu nedenle bulduğumuz çözüm pesonun sabitlenmiş bir değişim oranında tam konvertibilitisini kabul etmektir. 1 dolar 1 pesoya eşit olacaktı. O sıralarda Merkez Bankasında yeteri kadar rezervimiz olmadığı için bunu ancak önemli bir devalüasyon uygulamasından sonra gerçekleştirdik. Bu konvertibilite kanunuyla bütün endeksleme metodları ve Merkez Bankasının gelecekte Hazineye borç verme zorunluluğu kaldırıldı. Bugün Arjantin'deki Merkez Bankası bu nedenle oldukça pasif bir konumdadır, yalnız peso-dolar alışverişi yapar. Ama bunun sonucu olarak da halkımız cebindeki her pesonun karşılığının Merkez Bankasında olduğunu, istediği zaman döviz alabileceğini bilerek yeniden pesoya inanmaya başladı. Böylece ekonominin moniterizasyonu artmaya başladı ve Merkez Bankasının rezervleri de iki yıldan az bir sürede 2 milyardan 12 milyar dolara ulaştı. Aynı şekilde cari mevduat hesapları da aynı sürede 2 milyardan 12.5 milyar dolara çıktı. Amerika'dakinden daha yüksek enflasyon oranına sahipken bu sistemi uyguluyorsanız paranızın değerini olduğundan yüksek kabul ediyorsunuz demektir. Bunun sonucu da ithalatın artması, ihracatın azalmasıdır. Fakat biz böyle bir sistemi aynı zamanda ekonomimizi de-regüle ederken uyguladık. De-regülasyon ve özelleştirme sürecinde bütün faaliyet maliyetlerini önemli ölçüde indirdik, aynı şekilde bu para istikrarının bir sonucu olarak, üretim sektörünün maliyet hesaplarındaki en önemli ögesi olan, finansal maliyet önemli ölçüde azaldı. Bugün toptan fiyat oranları bazında ABD ile aşağı yukarı aynı konumdayız. Enflasyon oranımız da, enflasyon tahmin hesaplarında kullandığımız ürünler bazında hızlı bir şekilde düşmekte ve tek haneli rakamlara ulaşmakta. Yani , gelecek yıl hatta daha da erken ABD ile aynı enflasyon oranına sahip olmayı bekliyoruz. Aynı zamanda böyle bir para politikası özel sektörün sıkılmış kemeridir. Bu metodun Arjantin gibi bir ülkede, özel

sektörün, maliyet indirimlerine ve dünya piyasalarında rekabet edebilir hale gelmesine daha ciddi bakmasını sağladığına şüphe yok. Gerçekte ihracatımız artmakta. Ekonominin dışa açılmasından sonra önemli ölçüde artan ithalat şu anda normal bir seviyede ve yıl sonunda ticaret fazlasına ulaşabiliriz.

**Yavuz Canevi:** Kestiğim için özür dilerim, fakat ikinci soruya geçmeden önce saygıdeğer konuklarımız uçağa yetişmek için gitmek zorundalar.

**J. C. Sanchez Arnau:** Hükümet ve ordu ilişkileri konusundaki ikinci soruya gelince : Telekomünikasyon sistemini özelleştirirken ulusal güvenliği bir sorun olarak düşünmedik. Aslında hem ordu hem de hükümet için telekomünikasyon sistemi yararlı hale getirildi. Sanırım askeri emirler telefon yoluyla iletilmiyorlar.

Petro-kimya sektöründeki özelleştirmeler hakkında da şunları söyleyebilirim: Arjantin petrokimya sanayi ulusal güvenlik endişeleri sonucunda uygulamaya koyulan bir sektörel plan doğrultusunda geliştirilip, finanse edilmişti. Uzun yıllar süren askeri yönetimler boyunca bu tür sektörler desteklendi. Bu düşüncenin bir sonucu olarak çelik ve petrokimya gibi güçlü bir sanayi temeli oluşturmak zorunlu idi. Bu planlama doğrultusunda kurulan şirketler, bazıları çok büyük oranlarda olmak üzere zarar eden kuruluşlardı. Özelleştirme sürecinin başlangıcında hükümet beş kuruluşun azınlık hisselerine diğer iki kuruluşun da % 60'ına sahipti. Azınlıkta olduğumuz kuruluşlarda hisselerimizi çoğunluk hisselerinin sahiplerini sattık ve devrettik. Diğer iki şirketten bir tanesi, kuruluş aşamasında bu petrokimya şirketiyle birleşik olan, milli petrol şirketi YPF bünyesine dahil edildi. Diğer şirket de yakın zamanda hisselerinin sermaye piyasasına sunulmasıyla özelleştirilecek. Özelleştirme programımızın başarısız bir deneyimi Aerolinas Argentinas. Bu başarısız deneyim üç dört nedenle açıklanabilir. Bu uygulama Özelleştirme programımızın ilk bölümünde, yani ekonomik reform programımızın büyük zorluklarla karşılaştığı bir dönemde yapıldı. Bunun sonucu olarak yalnızca İspanya milli havayolu şirketi Iberia, Astral ve bir kaç yabancı ve yerli bankayla birlikte bu şirkete talip oldu. O dönemde özelleştirmeyi çok hızlı bir şekilde gerçekleştirmek bizim için önemliydi. Bu Arjantin halkının ve yatırımcıların nezdinde özelleştirmelere devam edeceğimiz konusunda güvenilirliği sağlayacak önemli bir faktördü, bu sebeple Iberia'nın önerisini kabul ettik. Fakat Aerolinas Argentinas'ın devrinden bir kaç ay sonra Iberia ile birleşik çalışan yerel hava yolu şirketleri finansal nedenlerden dolayı uygulamadan vazgeçtiler, ve bu nedenle hükümet bu şirketteki hisselerini arttırmak zorunda kaldı. Bu şirket hisselerinin % 85'ini satmışken şu anda %43'üne yeniden sahibiz. Bu birinci neden. İkinci olarak Iberia o dönemde operasyonu başarıyla yürütebilecek bir yönetimden yoksundu. Şirketteki işgücünü azaltmak gibi bazı sorunlarla karşı karşıyaydılar ve bunların üstesinden gelemiyorlardı. Görüldüğü gibi bu tür programları çok dikkatli uygulamak önemli bir sorun. Aerolinas Argentinas özelleştirmeden önce iş gücü indirimine gitmediğimiz bir kaç şirketten bir tanesi. Bu sorunu şirketin yeni sahibine devretmiştik, ancak onlar da bununla başa

çıkamadılar. Son sebep de Aerolinas Argentinas'ın British Airways, Lufthansa, Swissair gibi şirketlerin de büyük miktarlarda zarar etmelerine yol açan uluslararası hava taşımacılığının kendine özgü sorunlarıyla karşı karşıya bulunmasıydı. Fakat Aerolinas Argentinas hala daha varlığını sürdürüyor, Pan American, Braniff veya Eastern Airlines gibi son bir kaç yılda piyasadan silinen prestijli şirketler kervanına katılmadı.

Yabancı sermaye yoğunluğu: Arjantin özelleştirme programında bir yabancı sermaye katılımı yaşanmışken bir yoğunlaşmadan söz edilemez. Sanırım bunun nedeni de pazarlama sistemimizin, özelleştirme programımıza ilgi göstereceğini düşündüğümüz her ülkede aktif olarak çalışmasıydı. Çeşitli hisseler 21 ülkeden 200 farklı şirkete satıldı. Sanırım, bu yoğunlaşma olmamasının nedenlerinden birincisi. İkinci ise uyguladığımız çeşitli yasal ve sektörel çerçeveler. Yerli veya yabancı tüm şirketler için böyle bir yoğunlaşmayı önlemek için çeşitli kısıtlamalar getirdik. Örneğin, hiç bir firma elektrik üretim piyasasında % 10'dan fazla paya sahip olamıyordu. Üretim sektöründeki katılımcıların dağıtım sektöründeki azınlık hisselerine sahip olması mümkün değildi. Ve aynı şekilde dağıtımda yer alan şirketler ulaşım sistemindeki çoğunluk hisselerine sahip olamazdı. Doğal gaz örneğinde ise sabah da belirttiğim gibi bölgesel dağıtım sistemini 10 şirkete bölüştürdük. Fakat hiç bir şirket tek başına sekiz bölgesel dağıtım şirketinin ikisinden fazlasının kontrolünü elinde tutamıyordu. Aynı şekilde dağıtım sektöründe yer alan şirketler ulaşım sektöründeki çoğunluk hisselerine sahip olamıyorlardı. Bireysel firmaların farklı sektörlerdeki özelleştirme sürecine katılmalarını sağlayan bu gibi kısıtlamalarla yabancı şirketlerin de, yerli şirketlere herhangi bir avantaj sağlamaksızın, sürecin hassas aşamasında yasal çerçeveler dahilinde yerli şirketlerle işbirliğine gitmeleri sağlandı. Bunun sonucu olarak hisseleri sattığımız ya da özelleştirilen bir ekonomik birimin yönetilmesini sağlayacak gerekli temel bilgiye sahip işletmecilere ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda yabancı sermaye önemli ölçüde katkıda bulundu. Fakat bunun aksine hisse satmadan imtiyazlar tanıdığımız sektörlerde özel sektöre devredilen çeşitli ekonomik birimlerin değerlendirilmesinde Arjantin firmaları öncelikli rol oynadılar.

Sanırım son soru siyasal destekle ilgili idi. Buna cevabım çok kısa olacak. Ekonomik reform programına başladığımızda Başkan Menem hükümeti parlamentonun her iki kamerasında da çoğunluğa sahipti. Ve bu hükümetin parlamentoya sunduğu ve özelleştirmeye olanak sağlayan "devlette reform" kanunu büyük bir çoğunlukla kabul edildi. İki hafta önceki genel seçimlerde iktidar partisi sandalyelerin % 43'ünü kazanarak eskisinden daha büyük bir çoğunluk desteğine ulaştı. Sanırım bu özelleştirmeleri de kapsayan ekonomik programın bütün yarar ve zararlarıyla Arjantin halkı tarafından kabul gördüğünün bir göstergesidir. Teşekkür ederim Sayın Başkan.

**Yavuz Canevi:** Teşekkür ederim Sayın Arnau. Sanırım bütün soruları açıklıkla cevapladınız. Diğer panelistlerden daha uzun süre bizimle birlikte olduğunuz için teşekkür ederim.





***"Sempozyum'a Katılan  
Konuşmacıların Özgeçmişleri"***



# HERNAN BUCHI

**Doğum Tarihi:** 6 Mart 1949

**Uyruğu:** Şili

**Öğrenimi:** İnşaat Mühendisi; University of Chile, University of Columbia, ABD

## **Görevleri:**

- 1990 Şili Hürriyet ve Kalkınma Enstitüsü kurucusu ve yönetim kurulu üyesi. Latin Amerika, Doğu Avrupa ve Asya'da çeşitli hükümetlere danışman. Çeşitli firmalarda yönetici
- 1989 Şili Cumhurbaşkanlığı adayı
- 1985-1989 Maliye Bakanı, ENDESA, CAP, IANCA, FF.CC., Ç.T.C gibi çeşitli kamu işletmelerinin yönetim kurulu başkanı
- 1984-1985 Çeşitli banka ve finansal kurumlarda yönetici
- 1983-1984 Planlama Bakanı
- 1980-1983 Sağlık Müsteşarı
- 1979-1980 Ekonomi Müsteşarı
- 1975-1979 Ekonomi Bakanı Danışmanı
- - 1975 Şili Üniversitesi ve özel kuruluşlarda mühendis olarak çeşitli görevler

## **Diğer Görevleri:**

Şili Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi ve Şili Katolik Üniversitesi Ekonomi Bölümü Öğretim Üyesi

## **Katıldığı veya Yönettiği Başlıca Sosyal ve Ekonomik Reformlar:**

- Gümrük tarife reformu ve ticaret liberalizasyonu
- Fiyat liberalizasyonu; kamu işletmelerinde fiyat reformları (elektrik ve su).
- Vergi reformu: katma değer vergisi uygulaması ve gelir vergisi reformları.
- Reel ekonomik kesimde serbest piyasa kurallarına işlerlik kazandırılması.
- Kamu işletmeleri reformu: yeniden yapılandırma ve özelleştirme uygulamaları.

Sermaye piyasası reformları.

Yabancı Sermaye Kanunu reformu.

Çalışma yasası reformu.

Sosyal yardım sistemi reformu

Eğitim sistemi reformları: üniversitelerin özerkleştirilmesi.

Sağlık sistemi reformları: özel sağlık sistemi kurulması.

Emeklilik sistemi reformları.

Toplu konut reformu.

Merkez Bankası'nın bağımsızlaştırılması.

Dış borç yönetimi

***Ödülleri:***

National Institute High School, Manuel Aguilera ödülü.

Şili Üniversitesi, en başarılı mühendislik öğrencisi ödülü.

Kolombiya Üniversitesi, ABD, başarılı öğrenci ödülü.

# JESUS SILVA-HERZOG

**Doğum Tarihi:** 8 Mayıs 1935

**Uyruğu:** Meksika

**Öğrenimi:** Ekonomi Yüksek Lisansı; University of Yale / National School of Economics;  
University of Mexico

## **Görevleri:**

- 1991 İspanya Krallığı Meksika Büyükelçisi (Mart ayında)
- 1989 Latin Amerika Parasal Araştırmalar Genel Müdürü
- 1982-1986 Maliye ve Kamu Kredileri Bakanı
- 1979 Maliye ve Kamu Kredileri Müsteşarı, Maliye ve Kamu Kredileri Bakanlığı
- 1978 Kamu Kredileri Genel Müdürü, Maliye ve Kamu Kredileri Bakanlığı
- 1977 Genel Müdür; Banco de Mexico
- 1972 Ulusal Konut Fonu Genel Müdürü; Ücretliler Enstitüsü (INFONAVIT)
- 1970 Krediler Genel Müdürü, Maliye ve Kamu Kredileri Bakanlığı
- 1964 Teknik Ofis Bölüm Başkanı; Banco de Mexico
- 1956 Ekonomist, Ekonomik Araştırma Bölümü; Banco de Mexico

## **Diğer Görevleri:**

Meksika'da finans alanında başlıca kuruluşlarda yönetim kurulu üyesi ve başkanlık yaptı.

Finans ve ekonomi alanında çeşitli kitaplar ve makaleler yazdı.

Meksika ve yurtdışında çeşitli üniversitelerde ders verdi.

National School of Economics ve Colegio de Mexico'da öğretim üyeliği yaptı.

Birçok uluslararası toplantıya delege olarak katıldı.

El Trimestre Economico ve Guadernos Americanos'da yönetim kurulu üyesidir.

Inter-American Dialogue üyesidir.

Avrupa-Latin Amerika İlişkileri Enstitüsü'nde yönetim kurulu üyesidir.

İspanya, Fransa, Brezilya, İtalya, Arjantin, İngiltere, Panama ve Belçika tarafından çeşitli onur ödülleriyle layık görülmüştür.

# JUAN CARLOS SANCHEZ ARNAU

**Doğum Tarihi:** 23 Nisan 1941

**Uyruğu:** Arjantin

**Öğrenimi:** Ekonomi ve Sosyal Bilimler; National University of Buenos Aires  
University of Fribourg, İsviçre

## **Görevleri:**

- 1993 Baş Danışman, Arjantin Ekonomi ve Kamu İşleri Bakanlığı
- 1991-1993 Özelleştirme Müsteşarı, Arjantin Ekonomi ve Kamu İşleri Bakanlığı
- 1991 Dış Mali İşler Müsteşarı, Arjantin Ekonomi ve Kamu İşleri Bakanlığı
- 1990 Büyükelçi ve Dışişleri Bakanlığı Dış Politika ve Uluslararası Ekonomik Görüşmeler Ulusal Başkanı
- 1989 İkili Ekonomik Görüşmeler Müsteşarı, Dışişleri Bakanlığı
- 1984-1989 Roma ve Cenevre'de UNCTAD, UNESCO, UNDP, OECD ve FAO danışmanı
- 1984 CEPAL ve SELA'da ticaret ve finans konularında başdanışman ve SELA adına Birinci Latin Amerika Ekonomi Konferansı (Quito, Ocak 1984) koordinatörü
- 1976-1983 Uluslararası Kalkınma Merkezi Genel Müdürü, Paris
- 1976 Askeri yönetim sırasında Dışişleri'nden istifa eder
- 1974-1976 Uluslararası İşbirliği Başkanı, Dışişleri Bakanlığı
- 1967-1974 Birleşmiş Milletler Arjantin Daimi Temsilciliği Danışmanı, Cenevre
- 1964-1969 Dışişleri'nde görevli.

## **Kitapları:**

Debt and Development (Borç ve Kalkınma),

La culture, clef du development (Kültür, Gelişmenin Anahtarı)

La crisis economica internacioal y su repercusion en America Latina (Uluslararası Ekonomik Kriz ve Latin Amerika'daki Etkileri).





