



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

İngiltere'de Özelleştirme Uygulamaları Sempozyumu

British Gas;
British Telecom;
Midland Electricity
örnekleriyle..





TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

**İngiltere'de
Özelleştirme Uygulamaları
Sempozyumu**

**Sheraton, Ankâra
1 Aralık 1993**

(Yayın No. TÜSİAD-T/94, 1-166)

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 "İngiltere'de Özelleştirme Uygulamaları Sempozyumu"
referansı yazılmak kaydıyla yayınlanabilir.**

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

**İç Baskı ve Cilt
Altan Matbaacılık Ltd. Şti.**

**Kapak Baskısı
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. Bu çerçevede ikinci sempozyum 1 Aralık 1993 tarihinde Ankâra'da düzenlenmiştir. "İngiltere'de Özelleştirme Uygulamaları" adlı bu sempozyuma Parlamento Üyesi Tristán Garel Jones, Coopers & Lybrand Ortağı Peter M. Benson, Global Gas eski Sovyetler Birliği, Ortadoğu, Türkiye ve Kuzey Afrika Bölge Sorumlusu Barry T. Adams, British Telecommunications Grup Direktörü ve Sekreteri Malcom Argent, East Midlands Electricity Denizaşırı Faaliyetler Direktörü Philip J. Champ, özelleştirme stratejileri ve uygulamalar ile ilgili konuşma yapmışlardır.

"İngiltere'de Özelleştirme Uygulamaları" adlı bu yayın, 1 Aralık 1993 tarihinde Ankâra Sheraton Oteli'nde düzenlenen sempozyumda sunulan tebliğlerin ve tartışmaların metinlerini içermektedir.

Ocak 1994

İÇİNDEKİLER

ACIŞ KONUŞMASI 7

HALİS KOMİLİ

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

YAVUZ CANEVİ 13

TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi

TRISTAN GAREL-JONES 17

Parlamento Üyesi

PETER M. BENSON 27

Coopers & Lybrand

BARRY T. ADAMS 39

Global Gas, British Gas plc.

MALCOM ARGENT 49

British Telecommunications plc.

PHILIP J. CHAMP 57

East Midlands Electricity plc.

SORULAR - YANITLAR 67

Oturum Başkanı, Yavuz Canevi

SEMPOZYUM'A KATILAN KONUŞMACILARIN ÖZGEÇMİŞLERİ 83

"Açış Konuşması"

HALİS KOMİLİ

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli konuklar,

TÜSİAD'ın ikinci özelleştirme sempozyumuna hoşgeldiniz. Şili, Meksika ve Arjantin örneklerinden sonra, bugün de İngiltere örneğini ele alacağız.

Özelleştirmenin dünya çapında kabul görmesinde, İngiltere'nin çok müstesna bir yeri var. Bunda İngiliz özelleştirmesinin, teorisinin pratiğe döküldüğü ilk örneklerden olmasının yanı sıra , uygulamada büyük ölçüde başarı elde edilmiş olmasının da önemli rolü var. Mayıs 1979'da iktidara geçen Margaret Thatcher'ın 1980'lerin başında uygulamaya koyduğu geniş çaplı özelleştirme programı, pek çok ülkeyi cesaretlendirmiş, peşinden sürüklemiştir.

Özelleştirilen kuruluşlar arasında, yalnızca İngiltere çapında değil, dünya çapında devler olan, British Telecom, British Gas, British Airways, British Aerospace gibi kuruluşlar var. Bir başka açıdan bakarsak, İngiltere'de başarılı biçimde özelleştirilmiş bazı kamu kuruluşlarının görev alanları ile Türkiye'dekiler arasında önemli paralellikler olduğunu görürüz.

Bugünkü sempozyumumuzun konuk konuşmacılarını dinlerken siz de İngiltere örneğinden çıkarılacak önemli dersler olduğunu göreceksiniz.

Bu sempozyum, İngiltere'nin Türkiye Büyükelçisi Sayın John Goulden'in ve İngiliz Ticaret Bakanlığı'nın katkıları olmadan gerçekleşemezdi. Kendilerine huzurlarınızda şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca, sempozyumun değerli konuşmacıları, İngiliz Parlementosu'nun sayın üyesi Tristan Garel-Jones'a, Coopers & Lybrand'dan Peter Benson'a, Global Gas'dan Barry Thomas Adams'a, British Telecom'dan Malcolm Argent'a ve East Midlands Electricity'den Philip Champ'a da bir kez daha teşekkür etmek ve hoşgeldiniz demek istiyorum.

Konuk konuşmacılarımız, İngiltere'deki özelleştirme uygulamalarının merkezinde yer almış kişiler. Toplantıyı yine, geçen sempozyumu da başarılı yönetimi ve katkılarıyla zenginleştiren, yönetim kurulu üyemiz Sayın Yavuz Canevi yönetiyor.

Değerli Konuklar,

TÜSİAD tarafından düzenlenen ilk özelleştirme sempozyumunu açarken, özelleştirmenin uzun süredir Türkiye gündeminin üst sıralarında olduğunu, ancak bu durumun bizde memnunniyetten ziyade endişe yarattığını söylemiştik. Bunun nedeni, bu konuda bir ilerleme kaydedilememesi ve bu yüzden özelleştirmenin bir türlü gündemden düşmemesiydi.

Bu sözlerimiz galiba yanlış anlaşıldı ve özelleştirme adeta gündemden düşürüldü. Aslında yalnız özelleştirme değil, neredeyse bütün olarak ekonomi gündemden düşürüldü.

Bunun, ilk bakışta makul gelecek bir gerekçesi var elbette. Terörün hızla tırmandığı bir dönemde, Güneydoğu sorunu haliyle gündemin en üst sırasına oturdu. Hükümette de "önce terörü halledelim" görüşü hakim oldu.

Politikanın en zor yanı, uzun ve kısa vadenin gereklerini aynı anda yerine getirmek, koşulların önüne koyduğu gündemle, kendi gündemi arasındaki dengeyi doğru kurmaktır. Tarihin hiçbir döneminde, politikacıların, sorunları teker teker halletme lüksü olmamıştır.

Kendi kendimize soralım: Terör sorununu üç ayda çözer miyiz? Güneydoğu'daki sorunları halletmek için bir yıl yeter mi? Sonra bir de madalyonunu öbür yüzüne bakarak soralım: Özelleştirme konusunda üç ay daha bir şey yapmadan bekleyebilir miyiz? Ekonominin yapısal sorunlarını çözecek reformları bir yıl erteleyebilir miyiz?

Eğer gündemdeki konular, gerçekten birbirlerini engelleyecek nitelikteyse, bu soruların sorulmasının bir anlamı olduğu belki savunulabilir. Ama burada aksine, Türkiye'nin sorunlarının çözümüne ekonominin yapabileceği katkılardan söz etmek mümkün.

Bu yüzden Türkiye'nin uzun vadeli hedeflerinin gözden kaçırılmaması şarttır. Ülke ekonomisinde yapısal değişiklik sağlayacak reformların, koşulların tüm zorlamasına rağmen uygulamaya konması gerekmektedir. Bu konuda geçirilecek tereddütler, yapılacak ertelemeler, terörün yaratmayı amaçladığı siyasal ve ekonomik tikanıklığı beslemekten başka bir işe yaramayacaktır. Türkiye önüne konmaya çalışılan engellere rağmen, kendi yolunda yürüyecek güçtedir. Bundan önceki sempozyumda, özelleştirmede tüm dünyanın ilgisini çekmiş üç ülkeden Şili, Meksika ve Arjantin'den gelen, uygulamanın içinde bulunmuş çok değerli konuşmacılar, bize tecrübelerini aktardılar. Şili Hürriyet ve Gelişme Enstitüsü Danışmanı Hernan Buchi'nin birkaç önemli uyarısına burada değinmeden geçemeyeceğim. Bunlardan biri Türkiye'deki enflasyonun yüzde 60-70'lerde seyretmeye uzun süre devam edemeyeceği, Şili'de olduğu gibi bunun birdenbire hiperenflasyona dönüşebileceği idi. Buchi'nin dikkat çektiği ikinci önemli nokta, ekonomide verimliliğin artırılmasının zorunluluğu ve yabancı sermayenin burada oynadığı olumlu roldü. Buchi, verimlilik, artan tasarruf ve yeni yatırımlar sayesinde önemli oranlarda yeni iş yaratıldığını da ortaya koydu.

Arjantin Ekonomi Bakanlığı Özelleştirme Müsteşarı Juan Sanchez Arnau ise bazı büyük şirketleri çok hızlı özelleştirerek iç ve dış kamuoyuna bu konuda ne kadar kârarlı olduklarını gösterdiklerini anlattı. Arnau, özelleştirilecek şirketlerin önceden rasyonelleştirilmesi yaklaşımını benimsediklerini ortaya koyarken, bu hassas süreçte şeffaflığın çok önemli olduğunu vurguladı. Arnau, özelleştirilen şirketlerin yüzde onunu o şirkette çalışanlara dağıttıklarını belirtti.

Meksika'nın İspanya Büyükelçisi Jesus Silva Herzog da konuşmasında, özelleştirmenin bazı temel prensiplerini sıraladı. Bunları burada özetle tekrarlamak istiyorum.

1. İstikrarsız bir ortamda özelleştirme sürecini devam ettirmek çok zordur.
2. Devlet teşviklerine alışan özel sektörün de teşviksiz yaşamaya alışması gerekir.
3. Deneyim kazanmak için tasfiye ve satışa küçük firmalardan başlamak gerekir.
4. Bazı durumlarda tasfiye, bazı durumlarda ise yeniden yapılandırma yararlı olabilir.

5. kârar alma süreci merkezileştirilmelidir.
6. Ödemelerin taksitlendirilmesinden kaçınmalı ve nakit ödeme için , her türlü esneklik sağlanmalıdır.
7. Özelleştirme süreci kolay anlaşılır ve şeffaf olmalıdır.
8. Özelleştirme ile yaratılan kaynaklar asla cari harcamalarda kullanılmamalıdır.
9. Özelleştirmeyle devlet, temel görevlerini daha iyi yerine getirecek biçimde güçlenecektir.
10. Yalnız fiyat değil, alıcının kim olduğu da önemlidir. Yeni tekeller oluşmasına izin verilmemelidir.

Bundan önceki sempozyumun bu kısa özetinden sonra sizlere, Şili, Meksika ve Arjantin'den gelen konuklarımızın her üçünde üzerinde birleştikleri noktalardan ve yapılan uyarılardan söz etmek istiyorum.

Bu uyarıların ilki, özelleştirmenin tek başına ekonominin sorunlarını çözecek bir anahtar olarak görülmemesi gerektiği üzerine. Özelleştirme ancak büyük bir ekonomik dönüştürme programının parçası olarak ele alınırsa yararlı olabilir.

İkinci uyarı ise, zamanlamayla ilgili. Başta özelleştirme olmak üzere, ekonominin ihtiyaç duyduğu önlemlerin alınması için asla kriz anı beklenmemeli. Bu hem çözümü çok güçleştirecek hem de çözümün maliyetini olağanüstü boyutta artıracaktır.

TÜSİAD olarak, özelleştirmenin yapısal ekonomik reform programının bir parçası olması gerektiğini her fırsatta vurguladık. Gerçekten de Şili, Meksika ve Arjantin'deki başarılı özelleştirme uygulamaları, hep bir istikrar programının parçası olarak yürütüldü. İngiltere, ekonomi literatürüne Thatcherizm olarak geçen istikrar önlemleri çerçevesinde özelleştirme programını yürürlüğü koydu.

TÜSİAD olarak zamanlamanın önemini de sürekli gündeme getiriyoruz. Ekonominin sorunlarının her geçen gün ağırlaştığını, siyasi iradenin çözüm konusunda elini çabuk tutması gerektiğini her konuşmamızda tekrarlıyoruz. Tekrarlıyoruz, çünkü üzerinde durduğumuz bu eğimli zeminde, hiçbir şeyin bugünkü yerinde duramayacağını biliyoruz. Önümüzde bunca örnek varken rahat davranmamalıyız. Ancak bir krizle aklımızın başımıza gelmesine izin vermemeliyiz. Krizin sert darbesi belki zihnimizi açabilir ama, ayağa kalkıp da mücadeleye devam edecek mecalimiz kalmayabilir.

Bu nedenle, aşılması güç ve çok pahalıya malolacak bir kriz kapımızı çalmadan, kârarımızı ve yola koyulmalıyız. Gereken bilgi, tecrübe ve kadroya sahibiz. Bu yolda kârarlılıkla ilerlememiz için ihtiyaç duyacağımız gücü ve cesareti de Türkiye'nin geleceğine olan inancımızdan alabiliriz.

Teşekkür ederim.

1 Aralık 1993

YAVUZ CANEVİ

TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi

Değerli misafirler,

Bugün TÜSİAD'ın başlatmış bulunduğu kamuoyu oluşturma programının bir devamı olarak, ve giderek yoğunlaştırma niyetinde olduğu bu tür toplantıların ülke bazında bize tecrübeler aktarılmasına imkan verecek bir yenisini size takdim etmek üzere huzurunuzda bulunuyoruz. Önce bize bu fırsatı sağlayan Büyükelçilik yetkililerine, başta Sayın Büyükelçi olmak üzere ve tabii sonra da yoğun programları arasında gelip bizimle görüşlerini paylaşmak nezaketini gösteren değerli Bakan Tristan Garel-Jones'a ve biraz sonra çok kısa özgeçmişlerini takdim edeceğim değerli konuklara teşekkür ediyorum.

Özgeçmişler size verilen dosyalarda detaylı olarak verilmiştir. Onun için izin verirseniz birer satıra ben burada size takdim etmek istiyorum.

Hemen sağımda Honorable Mr.Tristan Garel-Jones. Kendisi 1974 yılından bu yana İngiliz Parlamentosu'nda aktif bir şekilde değişik görevler almış ve 1990-93 yılı arasında da Kabine'de Devlet Bakanı ve Avrupa, Türkiye, Ortadoğu ve Latin Amerika'dan sorumlu bir Dışişleri Bakanlığı yetkilisi gibi Devlet Bakanı olarak görev yapmış, ve kendisi mesleğe üniversiteden sonra bir bankacı olarak başladığı ve 93'den sonra (bu bakanlık görevinden ayrıldıktan sonra) yeniden bir çeşit Union Bank of Switzerland'a danışmanlık yapmak üzere döndüğü için, bankacılıkla başlayıp tekrar bankacılığa döndüğü için bu konuda ilginç bir konuşmacı. Ve değişik boyutlar kazandıracak, siyasi boyutun ötesine gidebilecek background'u olduğu için ayrıca ilginç görünüyor. Hemen onun yanında Barry Adams. Kendisi, bizim tabirimizle gerçek bir teknokrat. Mesleğe yönetici olarak başlamış ve British Gas'ın özelleştirilmesinde başından sonuna kadar aktif bir rol almış bir uzman olarak bize özelleştirmeye konu olan bir kuruluşun nelere maruz kaldığını anlatabilecek nadir kişilerden birisi ve gerçekten dinlememiz gereken bir kişi.

Hemen solumda Peter Benson, bu konularda, özelleştirme konusundaki hazırlık aşamasının ve ince detayların ne kadar önemli olduğunu bilen bir danışmanlık şirketinin, Coopers & Lybrand şirketinin, partnerlarından. Kendisi sadece bir danışmanlık, veya audit, veya accounting, muhasebe açısından değil, ama özel sohbetimizde de ifade ettiği gibi bu tür konulardaki bir bankacının, bir avukatlık firmasının da ne tür hizmetler verebildiği ve bunların ne kadar önemli olduğunu da içine alacak bir ekspozé yapmaya niyetlidir. Hemen onun solunda Malcolm Argent. Kendisi bugünlerde çok yoğun tartışma konusu olan telefonun T'sini temsil eden bir arkadaştır. PTT'nin T'sini çok iyi bilen bir arkadaştır. Ve British Telecom'dan T'yi ayırma operasyonunda görev almıştır. Dolayısıyla kendi tecrübelerini burada duymak, dinlemek, bizler için gerçekten bulunmaz bir fırsattır.

Ve nihayet James Champ enerji sektöründe uzun yıllar yine teknokrat olarak çalışmış, ama özelleştirmeden sonra da görevine devam eden, yine ilginç background'u olan bir mühendis arkadaşımızdır. Onu dinlemek yine bizler için gerçekten ilginç bir fırsat olacak.

Buraya özgeçmişleri ve beni dinlemek için gelmediğinizi biliyorum. Müsaade ederseniz iki dakikayla konuyu açmak istiyorum. Sayın Başkan Halis Komili son toplantımızı çok güzel özetledi. Ben de konuşmalarımızı ve tartışmalarımızı, belki soracağınız soruları da üç perspektiften görmek ve yönlendirmek istediğim için size bu kopyayı vermek istiyorum.

Özelleştirmede bu güne kadar yaptığımız tartışmalarda önemli üç konu, üç perspektif ortaya çıkıyor.

Bir tanesi kurumsal yapı, institutional framework dediğimiz kurumsal yapı. Bunun da üç boyutu vardır. Özelleştirme bir piyasa mekanizması içinde mi yürütülecektir? Bu piyasanın düzeyi nedir, bu piyasa bizim düşündüğümüz anlamda bir özelleştirme operasyonunu absorbe edebilir mi, götürebilir mi sorularının cevabını arıyoruz.

İkinci boyut motivasyon meselesidir. Değerli Başkanımız Latin Amerika tecrübesinde özelleştirmenin hangi motiflerle ortaya atıldığını, düzenlendiğini ve yürütüldüğünü bir şekilde özetlemiş bulunuyor. Biz şimdi burada İngiltere'de motivasyonların ne olduğunu bir ölçüde dinleme fırsatını bulacağız. Ve nihayet uygulamada metod ve hız meselesi gündeme gelecektir. Bunları da gün ilerledikçe değişik konuşmacılardan değişik şekillerde ve değişik perspektiflerde dinleme fırsatını bulacağız. Ben izin verirseniz konunun özellikle kurumsal ve hatta politik kurum yapısını biraz belki açması için değerli Bakan'a sözü vermek istiyorum. Mr. Tristan Jones.

TRISTAN GAREL-JONES

Parlamento Üyesi

Sayın Başkan, Bayanlar, Baylar,

Evvela İngiltere'deki tüm meslektaşlarım adına TÜSİAD'a ve hepinize zamanında yapılan bu davet için teşekkür etmek isterim. Şunu da ayrıca belirtmek isterim ki bugün buraya gelişimizin amacı tecrübelerimizi ve hatta bazı hatalarımızı ve başarılarımızı da sizlerle paylaşmaktır. Çünkü Başkan'ın da açış konuşmasında belirttiği gibi, İngiltere bir anlamda özelleştirme bakımından yol aydınlatıcılardan biri olmuştur. Ve öyle zannediyorum ki bu yolda bazı hatalar yapmış olduğumuzu da ilk kabul edecek olan bizleriz. Ve belki de hatalarımızı ve başarılarımızı sizlerle paylaşabiliriz.

Sayın Başkan, bu konferansı ve ele aldığımız konuyu siyasi bir çerçeve içine almak istiyorum. Çünkü yanımda bir şirketin özelleştirilmesine ve bunun piyasada çalışmasına şahit olan uzmanlarım bulunmakta. Ancak özelleştirmede politikanın önemli ölçüde bir yer işgal ettiği hepinizce de maldur. Ve kendi ülkemdeki özelleştirme politikası hakkında konuşacağım; bunda Türkiye'nin de ders alacağı hususlar olabilir.

Sözlerime son 4-5 yıl içinde tüm dünyanın yeni, güç ve hatta cesaret verici olduğunu dahi söyleyebileceğim bir konuyla karşılaşmakta olduğunu belirterek başlamak istiyorum. Kavafis'in de barbarlar hakkındaki şiirinde dediği gibi, "Galiba barbarlar artık şehir kapılarından gittiler"; bu şiirin şu sözlerle sona erdiğini belki hatırlayacaksınız: "peki barbarlar olmadan biz ne yaparız?". Bu adamlar bir çeşit çözüm oluşturmaktaydılar. Ve bir bakıma Batı'daki, Uzakdoğu'daki ve Güney Amerika'daki herkes Berlin duvarının yıkılmasından ve totaliter komünist sistemin çökmesinden sonra tamamen yeni bir politik gündemle karşılaşmak durumunda kaldı. Bu her ne kadar daha önce karşılaştıklarımız kadar korku verici olmasa bile, ortaya çıkan sorunlar en az onlar kadar zordur.

Avrupa'da karşılaştığımız ilk sorun bu güçlükler karşısında pazarımızı dünyaya açıp açmayacağımızdır, İngiltere'de, Ortak Pazar içinde olduğu gibi hareket edip etmeyeceğimizdir. Ve ben sizin de Türkiye'de de böyle davranmak istediğinize inanmaktayım ve bunu ümit etmekteyim. Kapılarımızı dünyaya açacak mıyız, kişiler ve mallar serbestçe dolaşabilecekler mi? Refahı teşvik ettiğine inandığım serbest ticarete sahip bir dünyaya kavuşacak mıyız? Ya da kabuğumuza mı çekileceğiz? Türkiye'nin önünde bulunduğu yolun ve problemin de güç ve en az diğer Batı ülkelerinin karşılaştıkları sorunlar kadar ciddi olduğunu zannediyorum. Bildiğim kadarı ile Avrupa topluluğu ile bir gümrük birliğine doğru gitmekteyiz. Bu gidiş Türkiye'deki geleneksel bazı iş kollarına büyük sorun doğuracaktır, öte yandan Türkiye'de birçok yeni iş kolları bakımından geniş imkanlar yaratacağı da şüphesizdir. Tekstil ve tarım ürünleri aklıma gelen iki alan. Türkiye'nin önümüzdeki 2-3 yıl içinde almak durumunda kalacağı kararlar, Atatürk'ün Türkiye'yi modern bir devlet haline getirdiği 20'li ve 30'lu yıllarda alınan kararlar kadar önemlidir. Bu kararların alınmasında göstereceğiniz başarı Avrupa topluluğundaki bizler bakımından da son derece önemlidir, zira hükümetimin ve Avrupa Topluluğu'nun da dikkate aldıkları gibi, Türkiye'yi dünyamızın bir parçası olarak görmekteyiz. Ve dolayısıyla, önümüzdeki yıllarda karşınıza çıkacak çok zor kararları cesaretle ve kararlılıkla almanız

bizim bakımımızdan da büyük önem arz etmektedir.

Sayın Başkan'ın da açış konuşmasında isabetle belirttiği gibi, bütün bunların anahtarı özelleştirme değildir. Özelleştirme bir ekonomi içindeki bir yapısal değişikliğin sadece bir parçasıdır. Özelleştirmenin politikasından bahsederken ilk söylenmesi gereken şey kapsamlı bir özelleştirme programı ortaya konacak olduğunda son derece önemli olan ve beraberce yapılmaları gereken iki husus vardır.

Birincisi, özelleştirme programının kesin bir şekilde uygulanması bakımından hükümetin kararlı olmasıdır. Bu son derece önemlidir. Hükümetin bunu yapmak hususunda arzusu ve kararlılığı olmalıdır. Ama bununla birlikte halkın da bu özelleştirmenin neden gerekli olduğunu kavraması da gerekir. Özelleştirme hususunda İngiltere'de kaydedilen başarının nedenlerinden biri, hükümetin özelleştirmeyi istediğini ve neden istediğini açıkça ortaya koymuş olmasıdır. Hükümetin bu konudaki düşüncesinin altındaki nedenlerin en önemlisi İngiltere'deki kamu şirketlerinde fazla sayıda personel çalıştırılması olmuştur. Bazı alanlarda gayet az yatırım yapılmıştır. Örneğin İngiltere'de su konusunda hemen hemen 100 yıldır bir yatırım yapılmamıştır. Çünkü politikacılar bunun bir tarafa atılabilecek bir konu olduğunu düşünmüştür. Ne varsa yerin altındadır, kimse bunu görmez. Musluklardan su aktığı sürece mesele yoktur. Yatırımı daima erteleyebilirsiniz. Buna karşılık meslektaşlarımdan birinin de anlatacağı gibi elektrik sanayiinde ise muhtemelen aşırı yatırım söz konusu olmuştur. Politikacıların çeşitli konulara duydukları ilgi bazı alanlarda gülünç derecede az yatırımlara, bazı alanlarda ise gereksiz bir aşırı yatırıma neden olmuştur.

Hükümetin gerekçelerinden biri de politik müdahalelerin fiyatlar üzerinde, her konu üzerinde kontrolleri de beraberinde getirmesi olmuştur. Nihayet İngiltere'de kamu kuruluşları, kullanılan sermaye ve varlıklar üzerinden çok düşük düzeyde gelir sağlamaktaydılar. İngiliz kamu mülkiyeti altındaki tek bir şirket bile, en parlak döneminde dahi, yapılan yatırım üzerinden gelir olarak hükümetin belirlediği % 5'lik hedefe varamamıştır. Ve hatta bu şirketlerin bazıları aşırı zararlara bile uğramışlardır. Örneğin "British Steel" 1979 yılında günde 3 milyon Sterlin zarar etmekteydi ve "British Airways" en kötü yılında 564 milyon Sterlin zarar etmişti. İngiltere'de devlet şirketlerinin 35 yılda ettikleri zarar 40 milyar Sterlini bulmaktadır. Bu husus Hükümeti harekete geçiren kıvılcım olmuştur. Ancak Hükümetin şansı toplumun bu açıkları gayet iyi anlaması olmuştur, ve aynı şekilde Arjantin'de de olayın kavranmış olduğunu zannediyorum. Zararlar açıklandığında halk hakarete maruz kaldığını, çünkü zararların kendi ceplerinden çıkan vergilerle ödendiğini kavramıştır. Tabii ki bunda siyasi partilerin rolü vardır. Siyasi partiler birer propaganda araçlarıdır. Ve benim partim de bunların etkin olmadıkları ve iyi hizmet veremedikleri hususu üzerinde ısrarla durmuştur. Ve utanarak söylemek isterim ki, bu konuda bazen dehşet verici hikayeler dahi yaratılmış ve bunlar da özelleştirmeye karşı her ülkede duyulabilecek direnmeyi gidermeye yeterli olmuştur. Bu direnme nerelerden gelmektedir? Belki biraz garip ama bu hem kamu kuruluşlarının yönetiminden, hem de çalışanlardan gel-

mektedir. Şunu öncelikle kabul etmek gerekir ki özelleştirme, çalışanlar bakımından ilk etapta bir iş kaybına sebep olacaktır. Dolayısıyla çalışanların bundan çekinmeleri mantıkidir ve bazıları gereğinden fazla adam çalıştırılması görüşünde olan yöneticiler de kendi pozisyonlarının tehlikeye düşebileceğini düşünebilmektedirler.

Bugünkü seminerin ilginç konularından biri de bugün sizlere seslenecek olan meslekdaşlarımdan üçünün devlet sektöründe yetişmiş olmalarıdır. Ve eğer şirketinin (British Gas) 10 yıl önce İngiltere'de kabare mizahına konu olduğunu söylersem Bay Adams'ın gücenmeyeceğini biliyorum. Benim gibi politikacılar, bazı politikacıların arasına yaptıkları konuşmalarda olduğu gibi, gaz şirketi yönetim kurulundan bahsederlerken ellerine bir belge alıp, "Sizce de bu bir gaz borusundan çıkan dumandan başka bir şey mi?" diyeceklerdir. Bugün gerek British Gas, gerek burada temsil edilen şirketler hakkında yapılan değerlendirme bunların sadece önemli bir İngiliz özel şirketi ve memurlarına iyi bir istihdam yaratan, hissedarlarına temettü veren, emekliliklerine katılan bir şirket oldukları değil, aynı zamanda 42 değişik ülkede iş yapmak suretiyle çokuluslu alanlarda da boy gösteren önemli bir kuruluş olduklarını belirlemektedir. Böylece 10 yıl öncesinin kabare şakası, günümüzde İngiltere'nin sınır ötesi iş yapan bir kuruluşu haline gelmiştir.

Bugün sizlere seslenecek olan arkadaşlarımdan konuşmalarından da göreceğiniz gibi, bundan 10 veya 15 yıl önce ne kadar korku veya çekingenlik duymuş olurlarsa olsunlar, bugün şirketlerinin yönetiminde gösterdikleri coşku ve itici güç, özelleştirmenin dezavantaj zannedilen tarafının sonuçta bir avantaja dönüştüğünü göstermektedir.

İkinci muhalefet, en azından benim ülkemde, sosyalistlerden ve organize sendikalardan gelmektedir. Sosyalizm ve sendikalar hakkında ne düşünüldüğünü anlamaya çalışmak niyetinde değilim, ama her halükarda konuya onların açısından bakıldığında bu muhalefet makul gözükmemektedir. Zira sosyalizmin ve işçi sendikalarının politikada daha kollektif bir hareketi ve kollektif sorumluluğu savunan yanda olduklarını zannediyorum. Toplu çıkarlar ile bireysel çıkarlar arasında daima bir çatışma olagelmıştır. Organize sendikaların, organize sosyalist partilerin fazlalık yaratması muhtemel olan özelleştirmeye gidecek hareketleri desteklemeye ilk etapta tereddüt göstermelerini makul karşılamak gerektiği inancındayım. Türkiye'deki bu gibi kuruluşlar ve bu gibi işçi hareketleri İngiltere'ye bakacak olurlarsa bizim de gayet kuvvetli sendikalara ve sağlam bir sosyalist partiye sahip olduğumuzu göreceklerdir. Gelecek genel seçimlerde İngiltere'de tek bir siyasi partinin dahi halen özelleştirilmiş durumda bulunan şirketleri yeniden kamu mülkiyetine sokmayı programına almayacağı görülecektir. Böylece 10-15 yıllık sert bir politik münakaşadan sonra İngiltere'de bu konuda bir mutabakata varmış bulunuyoruz. Bugün solun yeni Türkiye'ye, önümüzdeki 2-3 yıl içinde bu sorunları çözme durumunda bulunan Türkiye'ye bırakacağı tek bir şey varsa, onun da mümkün olduğu kadar bu mutabakatı daha sonra değil de bugün sağlamak olduğuna inanıyorum. Eğer böyle bir mutabakat başlangıçta sağlansaydı, İngiltere'de özelleştirme yolundaki gelişmelerin çok daha kolay

yapılabilecek olduğunu zannediyorum. Bugün buna ulaştık. Sizin de Türkiye'de bu mutabakatı sürecin sonunda değil de daha erken bulabilmenizi candan temenni ediyorum.

Hükümetin ana gerekçeleri neler olmuştur? Söylediğim gibi Hükümetin ana amacı verimi ve rekabeti artırmak ve ekonomimizin bu sektörünü modernize edip uluslararası hale getirmek, hisseli mülkiyeti geliştirmek, hükümete gelir sağlamak ve hükümet müdahalesini azaltmak olmuştur. Bunun herbiri için bir örnek vereyim.

Verimlilik ve Rekabet: British Airways. Bu şirket dünyanın en kötü havayollarından biri durumundan, en iyisi olmasa bile, en iyilerinden biri haline gelmiştir. Müşterilerin buna ne şekilde katıldıklarına bir örnek vereyim. Halkı yanınıza almak gerekir derken bundan herkesi kastediyorum. Hepimiz birer müşteriyiz, ürün tüketiyoruz ve sonuçlarını görmek istiyoruz. Bakın British Airways'ın başarılı olacağını ne zaman anladığımı söyleyeyim. Madrid'den Londra'ya acilen gitmek için bilet almam gerekti. Bileti aldım ve kontuara gittim. Bana uçağın tamamen dolu olduğunu ve yer bulunmadığını söylediler. Birkaç dakika sonra Amerikalı bir beyin, "Ben Pan American'ın başkanıyım" dediğini duydum. Aldığı cevap şuydu: "Afedersiniz bayım, ama burada ücretini ödemiş olan bir yolcumuz var". Ve adama değil de bana yer buldular, çünkü ben biletime para ödemiştım. İşte o zaman British Airways'ın başarılı bir havayolu olacağını anladım.

British Gas: Eğer 10 yıl önce British Gas'da herhangi bir kimseye "müşteri sorularına ne kadar zamanda cevap veriyorsunuz?" diye sorsaydınız buna cevap bulamazlardı. Şimdi herhangi bir kimse British Gas'a telefonu açtığında sorusuna on saniye içinde cevap alabilmektedir. Daha önce kamu yönetiminde olan diğer kuruluşlarda da bunun böyle olduğunu zannediyorum. Soru sorana bir müşteri, değer verilen bir müşteri gibi ve nezaketle cevap verilmektedir. Ve müşterilere cevabın ne kadar çabuk verildiğini ölçen sistemler de bulunmaktadır. Ayrıca özelleştirmeden sonra gaz fiyatlarının % 10 düşmesini de ilginç bulacağınızı tahmin ediyorum. Şimdi İngiltere daha ucuza daha iyi bir hizmet almaktadır.

İngiltere'de su sanayiinin modernizasyonu ve uluslararası hale gelmesi: Buna 100 seneden beri hiç kimse bir kuruş bile para yatırmamıştı. Şimdi belki de 100 yıldır ilk defa büyük yatırımlar yapılmaktadır. Ve dediğim gibi, bugün burada gördüğünüz üç şirket de İngiliz kamu şirketi statüsünden çıkıp uluslararası alanda önemli kuruluşlar haline gelmişlerdir.

Hisseli mülkiyet: en büyük avantajlardan biridir. Hissedar sayısı 10 yıl içinde 3 milyondan 9 milyona çıkmıştır. Bu sayı organize birimlere ait olanların sayısından daha fazladır veya en azından ona eşittir. Hükümet bakımından ise varlıkların derhal satılmalarından gelir elde edilmekte ve bunlar sadece açıkların kapatılması için değil aynı zamanda özelleştirme programı çerçevesinde açığa alınanların yeniden eğitilmelerinde ve işe yerleştirilmelerinde de kullanılmaktadır.

Nihayet hükümet bakımından esas avantaj kısa vadeli olan avantaj değildir. Varlıkları satarak kı-

sa vadede birkaç milyon Sterlin elde edip yapısal ekonomik problemleri çözmeniz mümkün değildir. Bu özelleştirmenin ana amacı değildir ve olamaz da. Hükümet bakımından ana amaç, hükümetin kârıştığı hayat sahalarının özelleştirme ile azaltılması ve hükümetin esas itibarıyla kendi gerçek sorumluluğunda olan alanlarda, yani savunmada, devlet içinde hukuk ve düzenin devamında, sağlık, eğitim gibi devletin esas görevi olan alanlarda çabaların yoğunlaşmasıdır. Bakanlıklar bu konuya eğilmelidir yoksa İngiltere'nin kanalizasyon işine veya elektrik sanayiine veya haberleşme işine değil.

İngiltere'de özelleştirmede kullandığımız yöntemler çeşitli iş kollarına göre değişiklik göstermiştir. Ve kullanılacak en iyi yöntemin ne olduğunu her ülke kendisi ölçüp biçmeli ve bulmalıdır. Biz galiba üç yöntem kullandık. Bunlardan birincisi Doğrudan Satış idi. Örneğin İngiliz Kraliyet (Ordinance) Fabrikasındaki armatörler mermi imal etmekteydiler. Bunlar doğrudan satışa sunuldu ve bu konuya ilgi duyan şirketler nakit ödeyerek bunu devletten satın aldılar.

İkinci sistem Yönetim-Çalışanlar Satışı dediğimiz yöntemdir. Bunda çok geniş çaplı örnekler vardır: Ulusal Taşımacılık, Ulusal Otobüs Şirketleri gibi. 17 tane bölgesel şirkete ayrılan Ulusal Otobüs Şirketi o bölgelerdeki yöneticiler ve çalışanlar tarafından satın alındı. Ulusal Taşımacılık Şirketi ise yöneticiler ve çalışanlar tarafından satın alındı. Şimdi hepsi milyoner oldu ve hepsine bol şanslar.

Hisse senedi piyasasında özel kişilere senet satışı esas faktör olagelmıştır. Bazen hükümet de hissedar kalmaktadır. Örneğin British Telecom durumunda ilk dilim çerçevesinde şirkette oy hakkı çoğunluğunu sattık ve sonra da iki satış daha yapıldı. En sonuncusu şirketin % 20-25'ini kapsıyordu. Gayet enteresandır, şirket o kadar iyi gitti ki İngiliz Hükümetinin hisse senedi piyasasında sattığı son % 25'lik kısım, daha önce finanse edilen % 50'lik kısımdan daha fazla para getirdi. Muhakkak ki özelleştirmeyi eleştirenler, ilk hisselerin çok ucuzdan satılmış olduklarını ileri sürebilirler. Bu konuda her zaman kazanç olmaz.

Belki de hatalarımızdan yararlanabileceğiniz son bir alan da su, elektrik, gaz vs. gibi hizmetlerin satışı konusudur.

Başlangıçta bunlar genelde bir çeşit tabii tekel durumunda gibi olduklarından yapılacak işlem biraz farklıdır. Dolayısıyla tüketicinin ve halkın çıkarlarının korunması için düzenleyici bir makamın kurulması gerekli olabilir.

Ama, ya meslekdaşlarımızın yapacakları konuşmalardan veya daha sonraki sorulardan da görüleceği gibi, öğrenmiş olduğumuz derslerden biri de devletin piyasada düzenleyici olmaktan çok, rekabete dayanması gereğidir. Oysa biz İngiltere'de gaz şirketini özelleştirdiğimizde tamamen düzenlemeciliğe dayandık ve bugün de var olan büyük bir düzenleme makamı oluşturduk. Ve ancak sonraki deneylerden ve gaz idaresi ile görüşmelerden sonradır ki halkı düzensizlikten korumak için gaz sanayiinde rekabeti getirdik. Ve daha sonra İngiltere'de elektrik sanayiini özelleştirdiğimizde bunu

12 özel şirkete bölerek, ta başlangıçtan itibaren rekabetin boy atmasına imkan tanıdık ve aynı hatayı yapmadık.

Dokunmam gerektiğine inandığım iki küçük noktadan biri özelleştirmenin sosyal etkisidir. Genelde organize iş kollarının ve sosyalizmin endişelerine yol açan husus özelleştirme sonucu meydana gelecek sosyal etkidir. Bunu da anlayışla karşılamalıdır. Dediğim gibi, eğer fazla adam kullanan iş kolları söz konusu ise açıkta kalmalar olacaktır; bundan kaçış yoktur. Ama sosyal etkinin bazı olumlu yanlarını da size göstermek isterim.

Bunlardan birincisi şirkette kalacak çalışanlar (ki genelde çoğu kimse kalmaktadır) yeni bir bağlantı yeni bir amaç çerçevesine girmektedirler. Artık bunlar kâr eden bir şirket için çalışmaktadırlar. Bunun da bu kamu şirketlerinin ülkelerimizde sık sık komik durumlara konu olmalarından daha haysiyetli bir çalışma ortamı olduğunu zannediyorum.

İkincisi de hisse senedi satışının çalışanların ve yöneticilerin şirket hisselerini daha kolay satınalmalarını sağlayacakları şekilde yapılmasıdır. İngiltere'de küçük uygulamaların geniş çaplı uygulamalardan öncelikli olmalarını sağlamak durumunda kaldık. Nihai kuruluşlar, emekli sandıkları önemli miktarda hisse satınalmak istemektedirler. Özellikle büyük çaplı işlerde küçük hisse alımları için başvuranların öncelikli olmalarını ve böylece çalışan kesimin ve yönetimin kendi şirketlerinin başarılarına katılmalarını sağlamak durumunda kaldık.

Üçüncü avantaj da bir kere özel mülkiyet ve özel yönetim altına girdikten sonra daha çok yatırım ve daha çok gelişmenin başlamasıdır. Çalışanlar da artık dinamik ve büyüyen bir kuruluşun bir parçası olduklarını hissetmektedirler.

Olumsuz yan da şüphesiz yeniden organizasyon ve işin kaybedilmesidir. Devletin bunun sonuçlarını hafifletebileceğini ve hafifletmesi gerektiğini zannediyorum.

İlk adımda kıdem tazminatları ve erken emeklilik için bol miktarda tahsisat ayrılmalıdır. İkincisi de devletin bu gibi varlıkların satışından büyük ölçüde beklenmedik gelir elde ettiğine ve bu varlıklardan bir kısmının o özel iş kolunda açıkta kalmış olan işgücüne danışma ve yeniden eğitime tahsis edebileceğine inanıyorum. İngiltere'de bu alanda önemli başarılar elde ettik, özellikle Corby kentinde. Burası büyük değil, orta sayıda nüfusu olan bir çelik şehri idi. Hemen hemen bir gecede yaklaşık 20.000 kişi işsiz kaldı. O kadar ki burası bir sanayi kenti idi ve o sanayi kapanmıştı. İngiltere'deki en objektif gözlemcilerin dahi mutabık kalacağı gibi, Corby durumu düzetmiştir ve yeni sanayiiler kurmuştur. Çalışanlar biraraya gelmişler ve kendiliklerinden küçük iş yerleri kurmuşlardır. Eğer devlet kaynaklarından bazılarını, özelleştirme programından elde ettiği gelirlerden bir kısmını sendikalarla işbirliği halinde ve örneğin TÜSİAD gibi kuruluşlarla birlikte çalışarak tahsis etmeye hazır olduğu takdirde bu işçilerin yeni bir hayata doğru adım atmalarına yardımcı olmak mümkün olabilir.

Özellikle bu konuya değinmem istendiğinde son olarak mahalli makamların özelleştirilmesini ele alacağım. Bu husus İngiltere'de büyük tartışmalara yol açmıştır. İçlerinden bazılarını ihaleye koymaları hususunda mahalli makamları zorlamak üzere mevzuat çıkârmak zorunda kaldık. Hatta bazı durumlarda bundan kaçınmaya çalışanlar da oldu. Şimdi hükümet, örneğin çöp toplama vs. gibi bazı işlerin ihaleye çıkarılmasını mahalli makamlardan istemektedir ve bunun gayet başarılı olduğu da görülmektedir.

Sonuç olarak Sayın Başkan, son 10 yılda özelleştirme konusunda İngiltere'nin elde ettiği sonuçlar dikkate şayan şekilde başarılı olmuştur. Bu başarı sadece hükümetin kısa vadeli fonlar elde etmesi şeklinde değil, aynı zamanda zarar eden şirketlerin kâr getiren ve vergi veren şirketler haline dönüştürülmeleri, iş kâarlarına daha az müdahale ederek daha çok kendisini ilgilendiren alanlarda yoğunlaşması bu şirketleri yönetenlerindir. Başarı birçok alanda daha ucuz ve daha iyi hizmet alan İngiliz tüketicilerindir. Fakat herşeyden önce sosyal olarak İngiltere'nin başarısıdır. Şirket sahipleri ile çalışanlar arasındaki engellerin kaldırılması için son 10 yılda çok şey yapılmıştır. Partimin ve İngiltere'de birçok kişinin rüyası, hepimizin büyük hizmetler ve büyük ürünler üretmek için birlikte ve daha çok çalışacağı ve hissedarlığa dayalı bir demokrasi olmuştur. Bu İngiltere için gerçek bir avantaj olmuştur. Özelleştirme bakımından Avrupa topluluğundaki ortaklarımızdan ve Türkiye'den de bir miktar önde olduğumuzu düşünüyorum. Ancak önümüzdeki 2-3 yıl içinde ekonominizin yeniden yapılanması konusunda Türkiye'de elde edeceğiniz başarı (daha önce de söylediğim gibi) İngiltere için, Avrupa topluluğu için son derece önemlidir. Çünkü başarılı, müreffeh, demokratik, piyasa ekonomisine yönelik bir Türkiye, İngiltere için, Batı için çok önemli bir ortaktır. Ekonomik yapı değişikliğinde bu çok önemli katkı maddesi olan özelleştirmenin Türkiye'de de oluşması için ve Türkiye'nin 1920'lerde ve 30'larda yaptığı gibi 1990 'larda da aynı atılımı yapması ve sadece Batı'da değil aynı zamanda dünyanın diğer yerlerinde de paylaşmakta olduğumuz değerlerin korunmasında tam ve eşit bir ortak olarak yerinizi almanız konusunda TÜSİAD'ın hükümet ve sendikalar nezdinde tüm etkisini kullanacağına inanmaktayım.

Teşekkür ederim.

Yavuz Canevi:

Teşekkür ederim, Sayın Bakan. Çok iyi bir başlangıç oldu ve konu hakkında bizleri teşvik ettiniz. Şimdi Sayın Benson'u kürsüye davet ediyorum. Esasen söylemiş olduğum üzere kendisi British Telecom'un 1984 yılındaki özelleştirmesinde yer alan kişilerden biridir ve esasen bu özelleştirme de dünyadaki ilk özelleştirmelerden birini teşkil etmektedir.

Şimdi bu özelleştirmenin nasıl yapıldığını yetkili kişinin ağzından dinleyelim.

PETER M. BENSON

Coopers & Lybrand Ortağı

Sizlere profesyonel bir danışman gözü ile özelleştirmeden bahsedeceğim. Şimdiden şunu itiraf etmeliyim ki bu sabah sizlerin önünde olmaktan dolayı çekinmekte, utanmakta ve kendimi zor durumda hissetmekteyim. Ankâra'da TÜSIAD Konferansında konuşmaktan dolayı değil; sizlerle beraber olmak gerçekten bir ayrıcalık. Bu İngiltere'de hiçbir zaman yapmadığım birşeyi yapmaktan kaynaklanmakta: serbest muhasebeciden başka birşey olmadığını halkın önünde itiraf etmek.

İngiltere'de dört nesilden beri serbest muhasebecilik yapan bir aileden gelmekteyim. Babam da ima toplumda üç şey olduğunu söylerdi: kendisine her ne şekilde tapılırsa tapılsın en tepede Tanrı. Sonra serbest muhasebeciler ve onların altında bir yerde de diğerleri. Ancak ömrümün geri kalan kısmında babamın beni fena halde yanıttığını anladım. Tabii ki Tanrı hala en tepede; fakat ondan sonra diğerleri gelmekte ve siz de serbest muhasebeci olarak en alttasınız. Bunu samimiyetle söyleyebilirim, çünkü bana bu dersi veren özelleştirme oldu.

1984 yılında İngiltere'nin en büyük özelleştirmesi olan British Telecom'un özelleştirilmesinde bu süreç içinde yönetime yardımcı olmak üzere bir danışmanlık grubu kuruldu. Buna 5 ticari banka, 4 kamu ilişkileri firması, 4 borsa şirketi ve arkalarında düzinelerce diğer borsa şirketleri ve 2 aktüerya şirketi dahil oldu. Aktüerya uzmanının tanımını herhalde bilirsiniz: aktüer, serbest muhasebeciliği gayet heyecan verici bulan kişidir! Burada bir hususa dikkati çekmek isterim, o da bu grup içinde 12'den fazla hukuk danışmanlığı şirketi olmasına mukabil, üzülererek söylemek isterim ki sadece bir serbest muhasebecilik firması bulunmaktaydı. Bu da benim şirketimdi. Ama bizim herhangi bir kıymet ifade etmediğimizi veya bunun tamamen tersini düşünebileceğinizi biliyorum. Bir serbest muhasebe firması 5 ticari bankaya veya kamu ilişkileri firmasına eşittir. Ama bunun arkasında önemli bir mesaj yatmaktadır: bu grup sadece telefon idaresini değil son derece büyük bir kuruluş olan British Telecom'un özelleştirmesini ele almıştır. Ki bu da gerekli olan bir husustur. Bundan belki de bir ders almak gerekir. Ben şimdi zamanımı bu hususa ayıracağım. Özelleştirmenin altında yatan felsefe hakkında birkaç kelime söylemek isterim. Bundan sonra da önce İngiltere'de (çünkü İngiltere'de bu iş hemen hemen tamamlanmıştır.) ve daha sonra da yabancı ülkelerde edindiğimiz pratik bilgiler üzerinde duracağım. Bunu yaparken özelleştirmenin her ülkede farklı olması gerektiğinin farkındayım. Biz İngiltere'de ne yaptıysak sizin de Türkiye'de onu yapmanız söz konusu olmaz. Bunu tamamen kabul ediyorum; ancak alınması gereken bazı genel derslerin de bulunduğunu kabul etmek gerekir. Ve nihayet de, tamamen kendime ait nedenlerle, Napolyon konusundan söz edeceğim.

Şimdi özelleştirmenin felsefesini ele alalım. İngiltere'deki felsefeden başlamak gerekirse bunu Bayan Thatcher'dan başlatmak gerekir. Bayan Thatcher uzak görüşlüydü ve bu rüyayı gerçekleştirmeye hazırdı. Ben onun deneyimi olmadığına, neye nereden başlayacağını bilmediğine inanıyorum. Fakat bu konuya bağlı idi. Ve işin komiği de bunun arkasında sağlıklı bir politik felsefe de bulunmaktaydı. Bunun Türkçe'de nasıl anlaşılacağını bilmiyorum, ama İngilizce'de pek kolay anlaşıl-

mıyor, size Thatcher kabinesinin bakanlarından biri olan Sir Keith Joseph'in 1976'daki bir konuşmasından bir paragraf okuyacağım: "Piyasanın kör, plansız ve koordinasyonsuz hikmeti, hükümetlerin, bürokrasinin ve uluslararası kuruluşların iyi araştırılmış, akılcı, sistematik, anlamlı, işbirliğine dönük iyi zamanlanmış, ileriye dönük ve istatistiki olarak saygı uyandıran planlarına ezici bir üstünlük sağlamaktadır". Bütün bunların tamamı hükümetlerin ticari işletme çalıştıramayacağı anlamına gelmektedir. Tüm kalbimle bunun doğru olduğuna inanmaktayım.

Şimdi de pratik sonuçlara, bu yolda ilerlerken öğrendiklerimize gelelim. Hemen şunu söylemem mümkün: ilk etapta özelleştirmenin sihirli bir değnek olmadığının ve tek bir olay oluşturmadağının anlaşılmasının son derece büyük önem taşıdığını gördük. Özelleştirme, yorucu bir problemin iki dakikalık bir çözümle ortadan kaldırılması değil, karmaşık bir silahtır ve kullanılması da karmaşık olmalıdır. Bu alet bir golf sopası veya sopa gibi değil, bir zıpkın gibi kullanılmalıdır. Ayrıca özelleştirme birdenbire meydana gelmemekte, zaman içine yayılmaktadır. Bir öncesi, şimdiki durumu ve de sonrası vardır. İngiltere'de şunu öğrendik: eğer özelleştirme adlı oyunu oynayacak isek uzun bir oyun oynayacağız. Başarının 5 adet gayet önemli katkı maddesi vardır:

Birincisi, hedefler kavranmış olmalıdır: neden özelleştirme;

İkincisi, yöntemler bilinmelidir: nasıl özelleştirme;

Üçüncü ve en önemlisi, kamu kuruluşunun değerlendirilmesidir: neyi özelleştirme;

Dördüncüsü, söz konusu oyuncuların tanınması: işin içine kimler girecek ve bunların çıkarları nelerdir;

Ve nihayet bu 4 adet kritik katkı maddesi uygun bir plan ile harman edilmelidir, ve bu da zaman içinde yayılmalıdır.

Bunların herbirini sıra ile ele alıp, kısaca anlatmaya çalışacağım.

Önce amaç gelir. Bunlar hükümet hedefleridir ve İngiltere'de bunu kullandık. Bay Garel Jones bunların bir çoğuna değindi, ben bunlar üzerinde uzun zaman kaybetmek istemiyorum. Oldukça önemli paralar toplamak istedik. Hükümetler kaçınılmaz olarak borçlanmaları tesbit etmektedirler. Tüm devlet kuruluşları borçlanır. Hükümetler de kamu kuruluşlarını finanse etmek için borçlanmak zorundadır. Dolayısıyla hükümetlerin kamu kuruluşlarının borçlanmalarını ortadan kaldırarak kendi borçlanmalarını da azaltmak arzusunda oldukları bilinmektedir. Yani zarar edenleri ortadan kaldırınca, sübvansiyonlar da kalkacaktır. Hemen hemen istisnasız tüm İngiliz kamu kuruluşları yıllardan beri büyük miktarda zarar etmekteydiler. Hükümetin hesabı görmesi, zarar eden kuruluşları kamu alanından çıkarması, sübvansiyonları kaldırması gerekti. Diğer bir hedef de buradan hareketle etkinliği ve verimi artırmak oldu. Kamu kuruluşlarımızın bir çoğu, ve hatta hepsi, etkin olmayan ve kötü işletilen kuruluşlardı. Hükümet bunu değiştirmek, sermaye piyasasını kuvvetlendirmek istedi. Sadece kağıt üzerinde kalan fonlarla ve bu fonları satınalma suretiyle değil, kısa vadede küçük his-

sedarları ortaya çıkâarak İngiltere'de yeni bir refah kaynağı yaratılmak istendi. Bayan Thatcher'ın ana hedeflerinden biri şüphesiz buydu. Ve bundan başka "artı" bir husus da New York'da, Tokyo'da, Toronto'da yapılan satışlar ülkenin imajını artırmaktadır. 1980'li yıllarda İngiltere'nin imajının da biraz yükseltilmesi gereği duyulmaktaydı. Bütün bu hedeflerin hepsi kullanılmıştır; siz de bunları tek tek veya bileşik olarak kullanabilirsiniz.

Şimdi biraz da para toplama hususu üzerinde durmak istiyorum. Para toplanması ilginç bir konudur ve başlangıçta cazip gelmektedir. Birşey satacağım, bir kamu kuruluşu, ve çok para alacağım. Fakat unutulmaması gereken husus paranın sadece bir defa alındığıdır ve ayrıca olayların geniş kapsamı içinde pek de büyük sayılmamaktadır. Geçtiğimiz 15 yıl içinde kamu kuruluşları satışından 55 milyar Sterlin elde ettik. Başbakanımızın geçen gece boğuştığı konulardan biri olan cari yıl bütçe açığı ise 50 milyar Sterlin. Yani bir yılın açığını kapatmak için 15 yıl uğraştık. Belki de gerektiği kadar etkin olunamadı.

Satışın getirdiği diğer mesele de satışın hemen mi, yoksa daha fazlaya satmak için yeni bir organizasyondan sonra mı yapılacağıdır. "Paraya şimdi ihtiyacımız var; olduğu gibi satalım" demek hususunda dayanılmaz bir istek vardır. Ve böylece ne ödenmişse o alınır. Veya British Steel ve British Airways örneklerinde olduğu gibi büyük paralar harcayarak işletmeyi yeniden yapılandırabilir, kârlı hale getirip daha fazlasına satabilirsiniz.

Şimdi bunun tersine işleyen durumda da, eğer para toplamada da yeterince akıllı davranılırsa, kısa ve uzun vadeli sonuçlar alınmaktadır. Bay Garel Jones'un değindiği gibi 1984 yılında British Telecom'un % 51'i 4 milyar Sterlin'e satılmıştı. Şirket 1970'lerin başında zarar etmekteydi ve hemen hemen hiçbir zaman adına yakışır bir temettü dağıtmamıştı. Ama özelleştirildikten sonra büyük temettü ödemeye başladı ve her yıl temettülerden, o tarihe kadar elde edemediği ölçüde bir gelir elde ettiğinin farkına vardı. British Telecom % 49 için hiçbir zaman vergi ödemedi, sadece vergi kaybı oldu. Şimdi yılda 1 milyar Sterlinden fazla vergi ödemektedir. Devlete iyi bir gelir.

Ve nihayet Hükümetin son yıllarında iki dilim daha satış yapıldığını duyduk. Bunların herbirinden 4 milyar Sterlin elde edildi . Para toplamada akıllı davranılırsa süre uzatılabilir demek istiyorum.

Şimdi de hedeflerden yöntemlere geçelim. Bunun üzerinde de fazla durmak istemiyorum. Ancak çok sayıda yöntem olduğunu söylemek isterim. Özelleştirme sadece bir şeyleri satmak değildir. Başka yollarla da kamu sektörü özel sektörün içine çekilebilir. Örneğin mevzuatı daraltma gibi. Böylece tekel kaldırılır, rekabet davet edilmiş olur. Bunu taşımacılık kolunda, otobüs vs. gibi konularda gördük. Özel sektör kamu sektörüne çekilmiş oldu. Devlet ve özel sektör arasında ortak teşebbüs yapıldığında rekabet getirilmiş olmaktadır. Özel sektörün becerisi ve parası özel faaliyetlerin yürütülmesini sağlar. Hastanelerimizin temizliği hususu özel sektöre ihale edilmiştir. Bilanço itibarıyla bu temizliğin hem daha ucuza ve hem de daha iyi yapıldığını görmekteyiz.

Yönetim sözleşmeleri. Yakın tarihte İngiltere'de bir çok hapishanenin yönetimini özel kuruluşlara bıraktık. Mahpuslar bunu gayet iyi karşıladılar ve hapishanelerden kaçışlarda azalma görüldü.

Yapım modelleri. Yap-İşlet-Devret modelinde büyük çaplı bir proje özel sektör tarafından inşa edilmekte, belirli bir süre özel sektörün elinde kalmakta ve geri ödenmesi tamamlandıktan sonra kamu sektörüne devredilmektedir. Ve nihayet gelelim özelleştirmenin klasik yöntemine: Satış. Büyük çapta hisse senedi satışı, özel satışlar, takas, satış veya yönetim satışları ve nihayet son ama unutulmaması gereken bir tür tasfiye. Eğer elinizde iyi işleyemeyen ve iyi işleyeceğe de benzemeyen bir kamu kuruluşu varsa neden tasfiyeye gidilmesin? Bu yol birçok kere başarılı olmuştur.

Tüm bu yöntemler tek tek veya bileşik olarak kullanılabilir. Şimdi bunda incelik, yöntemi amaçla uygun kullanabilmektedir. Çabucak bir göz atarsak şunu görmekteyiz: Eğer mevzuat daraltılacak olursa tek bir hedefe varılmış olur, o da etkinliğin artırılmasıdır. Zira bir tekel kırılmış ve rekabet ortamı getirilmiş olacaktır. Ortak teşebbüse gidilecek olursa biraz daha fazlası elde edilir ve borçlanma kısılmış olur. Zira özel sermaye gelir ve özel uzmanlık dolayısıyla verim artmış olur. Eğer ihale etmek yoluna başvurulacak olursa, uygulanacak yöntemle göre, borçlanmanın azalması gerekir. Çünkü özel sermaye gelecek ve verim artmış olacaktır. Özel sektör uzmanlığı dolayısıyla zarar azaltılmış olacak ve özel paraların girmesi üzerine sermaye piyasası kuvvetlenmiş olacaktır.

Eğer kazanacağınız düşüncesiyle her şeyi göze alıp tam bir satışa giderseniz ve biraz da şansınız yardımcı olursa bu amaçların çoğuna ulaşırsınız. Para toplama, borçların azalması, zararların ortadan kalkması, verimin artması, bütün bunlar özel paraların girmesi üzerine sermaye piyasası kuvvetlenmiş olmaktadır.

Gelelim meselenin esasına. Satmak veya kurtulmak istediğiniz şey esasında bir kamu kuruluşudur. Basit olarak mesele şudur: önce özel yatırımcıyı cezbetmek ve sonra da onun çıkarlarını iade etmek. Bunun başarılı bir şekilde yapılması için, işin ayrıntı özelliğini, görünüşünü, tüm kültürünü değiştirmek gerektiğini İngiltere'de devlet memurları çok geniş bir kuruluş, hangi konuda çok iyi olduklarını pek bilmiyorum ama çok iyiler. Fakat işletmecilik konusunda iyi değiller.

Politik etki: Memur takımı hepimizde olduğu gibi gücü, patronluğu, etkiyi severler. Bunlar olmalı. Bir devlet memurunun size fiyatları ne zaman artırmanız ne zaman artırmamanız gerektiğini, ne kadar sermaye harcaması ile karşılaşacağınızı ve bu sınıra ne zaman geldiğinizi belirttiği bir işi yapamazsınız. Ve en kötüsü de bir stratejinin bulunmamasıdır. Hiçbir hükümet gelecek seçimden daha ilerisini düşünemez. Dolayısıyla da hiçbir kamu kuruluşunun bunu aşan bir stratejisi olamaz. Bu da ortadan kalkmalıdır. Motivasyonu çok az, muhtemelen az ücret alan, etkinliği olmayan bir personel. Tekel. Verimli olmada herhangi bir çıkar olmamaktadır; tabii ki tekel. Özel sektörde tekel tehlikelidir. Bunun sonucu (ve bizim kamu kuruluşlarının birçoğu hakkında konuşuyorum) ortaya bu 4 şart çıkmaktadır. Nereden istiyorsanız oradan başlayabilirsiniz. Ben 3 numaradan başlamayı severim. Yetersiz hizmet. Böylece bunlar zarara uğramakta, imajları küçülmekte ve bozulmaktadır.

Eğer başarılı olmaları isteniyorsa yapılacak değişiklik işletmenin kendi yönetimleri tarafından yapılmasını sağlamaktır. Devlet etkisinin kaldırılması gerekir. Bu kuruluşlar kendi fiyatlarını, sermaye harcamalarını ve herşeyden önce de herhangi bir başka ticari işletmenin yapacağı gibi, ilerki 5-10 yıllık stratejilerini kendileri belirlemelidir. Yeterli, fakat sadece yeterli, motive edilmiş, verimli bir personel ve muhtemelen de rekabete açık bir işletme. Bunun sonucu olarak kamu kuruluşlarımızın birçoğunu bu şekilde bir işletmeye dönüştürebildik. Bunlar kaliteli hizmet vermeye başladılar. Sonuçta da bunlar kârlı oldular, imajları iyileşti.

Bu değişikliğin gerçekleşmesi için çözülmesi gereken birçok mesele vardır. Bunların bazılarını çok kısa olarak değineceğim. Fakat bunların çapını belirtmek için şunu da söyleyeyim: herşeyden önce özelleştirilecek olan kamu kuruluşu karşılaşacağı şeylere hazır olmalıdır. Hükümetin kendi amaçları vardır ama kamu kuruluşunun kendi stratejisi bulunmalıdır. Eğer yoksa bir karmaşa olur ortada.

İkincisi de kamu kuruluşlarımızın birçoğu kendilerinin ne olduklarını bilmiyorlardı. Bankacılar gelip de bunları satmak istediklerinde şirket profilini sorduklarında bunların profilleri yoktu. Kendilerini meydana getiren unsurları bilmiyorlardı. Bunlar sadece bir devlet dairesi idi ve bu da yeterliydi. Bu hususun uygunsuz muhasebe politikaları ve çürümüş rakamlar konusunda da söylenebileceğini düşünebiliyor musunuz? Devlet muhasebesi özel sektör muhasebesine benzemez. Devletin inandığı rakamlar biz özel yatırımcıların rakamları olamaz. Bu değişmelidir.

Ve nihayet bizzat hesapların da muhtemelen tam bir şekilde denetlenmemiş olduklarını ve gerçeği yansıtmadıklarını göreceksiniz. Ve inanın bana, bir özel yatırımcı denemelere dayanan rakamları esas alabileceğine inanmadıkça bir satış söz konusu olamaz.

İşte uğraşılması gereken meseleler bunlardır. Bir strateji geliştirilebilir, işletmenizin ne olduğunu tesbit edebilir, konuyu ele alıp muhasebe politikanızı değiştirebilirsiniz ve sonunda da uygun bir denetim yapılabilir. Ama mesele burada bitmemekte, liste uzayıp gitmektedir. Hiçbir özel veya kamu sektörü işletmesi kendisinin nerede bulunmuş olduğu hakkında bilgi sahibi değildir. Bunu sizler bulacaksınız. Dolayısıyla bir de bu problem çıkıyor ortaya. Yani dolaplarda iskeletler saklı oluyor. Gerek özel gerek kamu olsun hangi şirketle çalışmışsam hepsinde saklanması istenen korkunç, çirkin veya tatsız şeyler bulunmaktaydı. Özel sektörde bunların belirli bir süre içinde yapılmalarına imkan sağlayan fırsatlar vardır. Bunları kendi süreniz içinde özel olarak düzeltebilirsiniz. Ama eğer kamu sektöründe iseniz ve piyasaya çıkacaksanız elleriniz temiz olarak çıkmanız gerekir. Bu iskeletler ortadan kaldırılmalıdır. Ve dolayısıyla yönetimde bir takım eksikliklerle karşılaşacaksınız. Özelleştirme olana kadar yönetim bir özelleştirme tanımamış durumdadır. Bu da tembel ve güç bir değişmedir. Sonra da işgücü fazlanız olacaktır, bunu biliyoruz. İşte hükümetlerin korkulu rüyaları budur. İşçi sendikaları, işçiler özelleştirmenin karşısında yer almaktadırlar. Bu çok cazip bir tablo değildir. İşte bu problemlerle de uğraşmak gerekmektedir. Bir değer elde edebilirsiniz, bankacılar

bunu size verecektir. Filtreyi temizleyebilir, kaldırıp atabilirsiniz. Bu sürece yardımcı olacak ek yönetim sağlayabilirsiniz; fakat bunun fazla olmaması gerekir. İşgücünü de bol bol (ve daima bol bol) kısıabilirsiniz. Bunlar yapılabilir. İşte zaman alan budur. Ayrılanlara bol ayrılma ödemeleri, eli açıklık gösterileri; iyileştirilmiş şartlarda kalanlara da ikramiyeler ve benzerleri. Meseleler devam eder gider.

Hiçbir kamu kuruluşu hiçbir zaman vergi ödememiştir; çünkü kamu kuruluşu kâr etmez. Böylece vergi onun için müthiş bir şok olur. Sermaye yapısı sıfırdır, çünkü sermaye sadece devlet borcundan oluşmaktadır. Tekelcilik vardır; rekabet söz konusu değildir; ve tabii ki bir de mevzuat vardır. Mevzuatın yeniden yapılması gerekir. Vergi yapısı: bu biraraya getirilebilir. Tekel: işte burada çetin bir konu olan rekabet ve tekellerin düzenlenmesi konusu karşımıza çıkmaktadır. Bunu parçalara bölmek gerekir.

Mevzuat üzerinde fazla durmak istemiyorum, bu başlı başına bir konudur. Fakat dikkat edilmesi gerekir.

Sonunda mevzuatı değiştirmeniz gerekir ki tahminime göre bu iş için bir düzine hukukçuya ihtiyacınız olacaktır.

Nihayet son problem grubu da, satılacak kamu kuruluşu için bir prospektüs yazmanız gerekir. Bu da hayli zamanınızı alabilir. Eğer kamu kuruluşunu satacaksanız bir kâr tahmini göstermeniz gerekir. Kuruluşun kâra geçeceğini göstermeniz gerekir. Sadece zarar yapmış bir kuruluş olarak nasıl kâra geçileceği hakkında bir tahmin yapılması son derece güç bir husustur. Bu başlı başına bir görevdir.

Sonra da yabancıların ortaya çıkardığı güçlük gelmektedir. Yabancı zor bir yaratıktır. Hepiniz bana yabancısınız; ve dürüst konuşmak gerekirse ben de sizler için yabancıyım.

Şimdi size Bay Argent'in hisselerin Tokyo'da Japonlara satılmasına çalışan 1984 yılındaki kurlundan bir tablo vereyim. Yönetim Kurulu bunun güç olduğunu söylemişti. Japonlar da öyle. Eğer yurt dışına satış yapıyorsanız ayrı bir boyut ortaya çıkmaktadır. Ve nihayet gösteri devam etmek zorundadır. Özelleştirme çok eğlencelidir. Büyük eğlence. Washington'a Concorde ile uçuşlar. Sidney'de yollarda gösteriler. Ama bu süreç içinde birilerinin şirketi yönetmesi gereklidir. Burada da çözümler mevcuttur. Bir prospektüs taslağı kaleme alabilirsiniz. Kâr tahmin raporu verebilirsiniz. Yurt dışında bilgi verebilirsiniz. New York'da, Washington'da. Bu çok karışık bir iştir. Ve işletme satılmakta iken işletmeyi yönetenlerin orada ne söylemesi gerekiyorsa onu söyleyeceğinden emin olmalısınız.

Şimdi bütün bunlar teknik meselelerdir ve hepsine çözüm bulunabilir. Ama tek bir temel unsur vardır. Ve bu konuda Bay Gare! Jones'a atıfta bulanacağım. Kamu kuruluşlarımız çekingenlik göstermeden müşteriyle muhatap olmayı öğrenmek zorundadırlar. Sizin, benim , orada olduğumuz,

30 yıldır hizmet alamamaktan bıkan bizlerin beklemekte olduğumuzu bilmelidirler. Artık müşteri velinimettir, kârı oluşturmaktadır. İşte hepsi bu.

Meseleyi çok basit bir şekilde sokmam gerekirse burada tekrar British Telecom örneğini getireceğim. Özelleştirmeden önce İngiltere'de telefon almak isteyen istediği telefonu alıyordu; yeter ki şuna benzesin ve aylarca beklemeye hazır olsun. Şimdi özelleştirmeden 9 yıl sonra British Telecom'un hisse senedi fiyatları Londra'daki bir banka binasının tepesinden halka açıklanmaktadır. Şimdiye kadar böyle bir şey olmamıştı.

Bu durum, hükümetlerin görmekten memnun oldukları başka bir şeydir. 1984 yılında British Telecom'da günlük işlemler başladığında borsa hareketi işte böyle idi. Bu hükümetin başarısıdır. Fakat çıkarları başka olan başka kişiler de vardır. Bunlar yatırımcılardır, satın alan kişilerdir. Bunlar yöneticidir, işletmeyi yürütecek olanlardır. Kuruluş özelleştirildiğinde bazı işler yapması gereken bir işgücü vardır. Müşteriler vardır, sizler ve ben. Satıcılar vardır, ve nihayet de destekleyen halk vardır; yani gene sizler ve ben. Yatırımcılar nezih bir gelir isterler. Yönetim yetki ve özgürlük ister. İşgücü güvenlik ve uygun şartlar peşindedir. Müşteri uygun hizmet arar. Satıcılar hakkaniyete uygun bir işlem isterler. Ve uzakta bekleyen halk da, tahminimce tatmin olmak ister. Bunun tam olarak ne anlama geldiğinden pek emin değilim. Fakat orta derecede ve az tatmin olmuş az sayıda British Telecom hissedarı görülmektedir. Bütün bu farklı konuların hepsini dikkate almak ve dengelemek zorundasınız. Çünkü bunların bazıları birbirleri ile çatışma halindedir. Bütün bunlar ancak bir plan ile biraraya gelir. Planlama gayet becerikli olmalıdır. Çünkü karmaşık bir tablodur. Yöntemleri her zaman hedeflere, kuruluşlara ve oyunculara uydurmak zorundasınız. Bu beceri isteyen karmaşık bir süreçtir.

Son olarak da nelerin yapılması, nelerin de yapılmaması konusunda biraz bilgi vereyim. Kendi deneyimimden söz edeceğim. Yapmamız gerektiğini öğrendiğimiz şeylerin bazılarından.

Herşeyden önce bizim, daha doğrusu hükümetin kararlı olması gerekti. Burada Bay Garel Jones'un sözlerine değineceğim: hükümetin iradesi konusunda tam bir kesinlik olmalıdır.

İkincisi müktesep çıkarların gözardı edilmeleridir. Etkiden kurtulmak patronluktan kurtulmak gerekir; böylece geçmişte faydalanmış olan birkaç kişi yerine artık birçok kişi faydalanır hale gelecektir. Bu da gerçek bir niyet ve gerçek bir azim ister.

Bürokrasiden sakının. Tekrar tekrar, bu özelleştirmeyi baltalar. Şu anda Batı Avrupa'da büyük bir özelleştirme üzerinde çalışmaktayım. Ortaya çıktığında bunun şimdiye kadar yapılan en büyük özelleştirme olduğu görülecektir. Üç tane rakip iş kolu bunun nasıl yapılacağı konusunda görüş birliğine varamadığından konu üç yıldır çıkmazda. İşte burada bir başbakana ihtiyaç duyuluyor. Burada halkın katılımı ve işin içinden çıkılması için önemli ölçüde konuya inanması gereği söz konusu. Aksi takdirde iş yürümez.

Ve son olarak mevzuatınızı basit tutun. Bu konu üzerinde fazla durmayacağım. Eğer tekelleri düzenleyecekseniz bunu basit şekilde yapın, yumuşak fakat dizginler elde olsun. Her yaptığınızda Amerikan kalıplarına bağlı kalmayın İngiliz örneğine dikkat edin; fazla bastırmaya başladık. Yapılmaması gerekenlere gelince... Tempoyu zorlamayın, fazla hızlı gitmeyin. Birkaç yıl önce Brezilya'da tüm süreç bu yüzden durdu. Zarar edenleri korkutmayın, zarar edenleri her zaman özelleştirebilirsiniz. Yapacağınız şey yeniden organizasyondur. İşte British Steel, British Airways. Zamanla işi tersine çevirebilirsiniz ve esasen sağlam bir işse özelleştirebilirsiniz. İşgücünden korkmayın. En kötü korku budur. Bakın birkaç hafta önce Fransa'da neler oldu: Air France. Sendika vurdu darbeyi. Yönetim buna dayanılır dedi, hükümet yapma yapma dedi. Ve Fransa'da meydana gelen şey özelleştirmeyi 2-3 yıl geri attı, çünkü hükümet sağlam durmadı.

Sermaye eksikliğinden çekinmeyin. Eğer yatırım sağlıklı ise sermaye bulursunuz. Hatırlıyorum, 1984 yılında New York'a giderken çok meşhur bir Amerikan ticari bankasından birileri bana British Telecom'un % 51'inin İngiliz piyasasında ve % 10'unun da Amerikan pazarında hiçbir şekilde satılamayacağını söylemişti. Yanılıyorlardı. Feci olarak, tam anlamıyla yanılmaktaydılar. Para geldi çünkü yatırım iyi bir yatırımdı. British Telecom'un bu banka ile çalışmakta olduğunu zannetmiyorum.

Nihayet uzmanlık eksikliğinden de çekinmeyin. Bu uzmanlığı nerede bulabileceğinizi söylemek benim işim değil, ama etrafınıza dikkatle bakacak olursanız bunu göreceksiniz. Son olarak şunu söylemek isterim: Çok çabuk çok karışık olmayın. Önce kolay olanları yapın.

Napolyon hakkında konuşarak bitireceğime söz vermiştim. Türkiye'de Napolyon'u ne kadar tanırıyorsunuz bilemem ama kendisi çok büyük bir Fransız generali idi. Bizim başımıza büyük işler açmıştı. Çok geleneksel bir şey bu. Kendisine karşı bir kimse olmama rağmen kendisini müthiş takdir etmekteyim, zira herhangi bir generalin yapması gereken üç şeyi yapmıştır. Birincisi eğer general olacaksanız ve savaşacaksanız ve eğer savaşı kaybedecek olursanız sadece sonuncusunu kaybedin. Bu son derece önemlidir. Napolyon sadece bir savaş kaybetmiştir: Waterloo. Son savaşı. İkincisi eğer bir savaş kaybedecekseniz bunu güzel bir şekilde kaybedin. Napolyon Waterloo'yu güzel bir şekilde kaybetti. Savaştan 48 saat önce Brüksel'de tüm İngiliz subaylarının katılabilecekleri bir balo vardı. İyi bir başlangıç. Savaş Belçika'nın çayır şeklindeki ovalarında kahvaltıdan sonra saat 9 sularında başladı. Başlama için iyi bir zaman. Gün boyunca sürdü ve saat 4'te Napolyon'un muhafız birliği son olarak İngiliz ordugahına saldırdı. Son olarak bunda da başarılı olamadı ve savaş kaybedildi. Ve çay zamanı gelmişti. Bitirmek için iyi bir zamandı. Nihayet eğer bir savaşı kaybedecekseniz bu kaybın doğru kişiler karşısında olması çok önemlidir. Napolyon gene doğru davrandı: bize karşı kaybetti!

Napolyon hakkında söylemek istediğim generallerinden birine söylediği idi; "iste benden", "zamanı başka ne istersen iste". Bununla kasdettiği şey tabii ki bu dünyada ve bu hayatta en kıymetli olan şeyin zaman olduğu.

Eğer yıllardan beri özelleştirme hakkında tek bir ders aldıysam, bu da şudur: Zamanı gerektiği gibi kullanın, çok fazlasını değil.

Yavuz Canevi: Sayın Benson, teşekkür ederim. Soluk kesecek kadar canlı ve teşvik edici bir takdim oldu. Gerçekten konuşmanızı takdirle dinledik. Hepimizin etkilendiğini ve aynı zamanda birçok soruya da yol açılmış olduğunu belirtmek isterim. Sizlerden daha fazla bilgi almak isteneceğine eminim. Öğleden sonra oturumu sona erdiğinde belki sizlerden daha fazla bilgi alma imkanımız olabilir:

Çok teşekkür ederim.

BARRY T. ADAMS

Global Gas plc.

Eski Sovyetler Birliği, Ortadoğu, Türkiye ve Kuzey Afrika Bölge Sorumlusu

Bayanlar, Baylar, günaydın. Ankara'daki bu sempozyumunuza katılma fırsatını bulduğumdan dolayı memnuniyetimi ve şeref duyduğumu belirtmek isterim.

Özelleştirme hakkında hükümetin felsefesinin ne olduğunu Tristan Garel Jones'dan gayet güzel bir şekilde dinlediniz. Ben benim şirketimin, British Gas'ın özelleştirilmesi üzerinde duracağım. Bu sabahki takdimden ve öğleden sonra yapacağımız tartışmalardan sonra British Gas'ın nasıl özelleştirilmiş olduğu, sizin burada, Türkiye'deki  zelleştirme hedeflerinize bir destek, bir fon sağlayacaktır.

Ancak British Gas'ın özelleştirilmesini gözden geçirmeden önce bu iş kolunun özelleştirmeden önce ne durumda olduğunu birkaç dakika içinde sizlere anlatmak isterim. 8 Aralık 1986'da yapılan özelleştirmenin üzerinden hemen hemen tam 7 yıl geçti. Bu süre içinde British Gas Corporation birçok safhadan geçti. şirket 1948'de millileştirildikten sonra iş kolu 50'ler boyunca daralmaya devam etti, zira şehir gazı üretim yöntemi kömürün karbonlaştırılmasına dayanmaktaydı. 1950'lerin sonunda ve 60'ların başında petrol dönüştürme yöntemlerindeki gelişmeler bu iş kolunu canlandırdı. Fakat t k tim hala şehir gazına dayanmaktaydı ve rakiplerimiz olan petrol ve elektrik enerjisine kıyasla daha pahalıydı. Gazın enerji sektöründeki toplam payı, taşımacılık hariç, yaklaşık % 6 idi.

Cezayir'den sıvı doğal gaz ithali (ki bunu yapan ilk kuruluş idik) ve 1960'ların başında İngiltere açık denizlerinde tabii gazın bulunması gaz sanayiinde bir canlanma sağladı. 1977'ye kadar geçen 10 yıllık bir zaman dilimi içinde 13,5 milyon müşterimizin evindeki, bürosundaki, fabrikasındaki toplam 35 milyon cihaz şehir gazından doğal gaza çevrilmek durumunda kaldı. Bu  cretsiz olarak yapıldı ve takvime uygun gerçekleşti. British Gas 1986'ya kadar öyle bir noktaya geldi ki evlerde kullanılan enerjinin % 41'ini sağlamaya başladı. Sadece iyi bir k r elde etmekle kalmadı, aynı zamanda bazı özel vergiler suretiyle devlete net gelir sağlayan bir kuruluş haline geldi. Bunu kaliteli bir ürünün gayet iyi pazarlanması suretiyle gerçekleştirdi.  r n rekabete uygun bir fiyatla pazara sürülmüştü ve aynı zamanda müşterilerimize daha iyi bir hizmet de sunulmuştu.

Bu tam entegre bir iş idi. Gaz İngiltere civarındaki denizlerden çıkarılıyor, kıyıya getiriliyor, hep aynı kalitede olması için işlemden geçiriliyor ve sonra da ulusal bir dağıtım şebekesi üzerinden İngiltere'deki 16,5 milyon t k ticiye dağıtılıyordu. British Gas aynı zamanda dükkanlar zinciri aracılığı ile gazla çalışan ev gereçleri de satmaya başladı. Ayırca müşterilerinin evinde 15 milyon adet iş yaptı ve gayet etkin bir yardım hizmeti gerçekleştirdi. Araştırma ve geliştirmeye, gaz şebekesinin geliştirilmesine ve ana değişiklik programlarına önemli paralar yatırıldı. O tarihlerde yaklaşık 90.000 çalışanımız vardı ve bunların çoğu British Gas'da yetişmişlerdi. Sendikalaşma oranı oldukça iyi idi ve ilişkiler karşılıklı saygıya ve kuruluşların önceliklerine ve hedeflerine olan anlayışa dayalı bir şekilde yürütülmekteydi.

Hükümet British Gas'ı tek bir kuruluş olarak özelleştirmek istedi. Bunun avantajı şirketin millileştirildiği zamanki başarıların dayanak noktası olarak alınması ve bir denge derecesinin tutturulması olmuştur ki, bu da her türlü hisse senedi satışı ile finansmanda temel bir unsurdur.

British Gas aynı zamanda bir kamu gaz satıcısı olarak tekel durumunu muhafaza etti ve tarifeli gaz piyasasında (ki bu da esas itibarıyla evlerin oluşturduğu pazardır) müşteriler yılda yaklaşık 70.000 metreküp gaz kullanmaktaydı.

Bağımsız bir düzenleyici makam olan ve hükümet tarafından atanan Office of Gas Supply (kısa- ca OFGAS) aracılığı ile düzenleme sağlanmış oldu. Yılda 70.000 metreküp gaz kullanan müşterilerin oluşturduğu pazar British Gas ile rekabet edecek diğer potansiyel gaz satıcılarına açık tutuldu. Böylece British Gas İngiltere'de ev pazarı bazında tekel durumunu muhafaza etti. Fakat ücretlendirme formülü, makul gaz alım taleplerini karşılama, satış için çeşitli yasal yükümlülükler, acil durum hizmetleri verme ve hedef hizmet standartlarının sürat ve kalite bakımından iyileştirilmesi vs. gibi hususlarda teferruatlı düzenleyici kurallara tabi tutuldu.

Gazın İngiltere'de ev pazarında diğer yakıt türleri ile ve özellikle elektrik ile daima sıkı bir rekabet halinde olduğunu burada belirtmek isterim.

Özelleştirme sadece bir düzenleme getirmekle kalmamış, aynı zamanda serbestiyet de sağlamıştır; esas işimizin dışında yeni pazarlar geliştirme serbestisi. Artık İngiltere kıyıları ile sınırlı kalmıyorduk. Bu fırsattan faydalanarak üç iş birimi oluşturduk. Bunlar İngiltere'deki gaz işi (ki diğerlerinden oldukça ilerde olan en geniş birimdir), ikincisi de dünya çapındaki uluslararası proje ve işletmeler yelpazemizdir. Bu suretle İngiltere'de elde edilen deneyim ve uzmanlık denizaşırı yeni pazarlara yayılma için kullanılmış oldu.

Ayrıca, İngiltere'de daha önceki başarılar dolayısıyla iç pazar olgunlaşmaya başladı. Gelecekteki kârlar düzenlenmemiş faaliyetlerden ve gittikçe artan bir şekilde gelmeye başlayacaktır.

İngiltere'de iş yapma tarzımızı müşterilerin değişen ihtiyaçlarını ve beklentilerini tahmin edip bunlara cevap verecek şekilde değiştirmeye başladık. Mümkün olduğu kadar müşterilere yakın bir düzeyde işimizi reorganize ettik ve uygulama yetki ve sorumluluklarını devrettik. Ayrıca müşterilerimize, çevreye ve uzaktaki halka geniş kapsamlı hizmet taahhütlerinde bulunduk.

Geçtiğimiz 7 yıl boyunca meydana gelen olayları sizlere anlatmadan önce kısaca özelleştirme sürecini tanımlamak istiyorum. Mevzuat 1986 yılı Gaz Kanunu olarak çıkarıldı. Bu 500 sayfa uzunluğunda bir metin. Ve tamamını anlama iddiasında olmadığım gibi burada da sadece bazı kavramları özetlemekle yetineceğim: Kamuya gaz satan biri olarak asgari 25 yıllık bir yetki aldık: tabii ki bazı şartlara tabi olmak kaydıyla.

Mümkün olduğu kadar bir hisseli mülkiyet oluşturma yolundaki hükümet hedefi doğrultusunda, başarılı bir hisse satışı yoluyla finansman, doğru şartların yaratılmasını gerekli kılmaktaydı. Birincisi, yeni şirketin beklentilerinin olumlu bir şekilde karşılanması gerekiyordu. İkincisi, bu olumlu görüş muhtemel hissedarlara iletilmeli idi. Üçüncüsü, halkın büyük çoğunluğu hisse satın almaya pek alışkın olmadığından, hisse alım yöntemi basit olmalıydı. Ve dördüncüsü de taksitle ödeme ko-

laylığı olmalıydı. Şimdi buna geleyim. British Gas hisse fiyatı 135 Sterlin idi, bunun başlangıçta 50 Sterlin'i sonra da biri 50, diğeri de 35 Sterlin'lik iki taksidi bulunuyordu. Böylece halkın büyük kesiminin bir kamu kuruluşunda hisse satın alması mümkün olduğunca kolaylaştırılmış oluyordu. Halkın bilgilendirilmesi için programlar geliştirilmişti. Halkı arkamıza almanın önemi daha önce de belirtilmişti. Böylece hisseli mülkiyetin azami tutulması için, birinci olarak halk, ikinci olarak her tür özelleştirmede esas olan kurumsal yatırımcılar ve üçüncü olarak da çalışanların bilgilendirilmeleri ve esasen kendilerinin çalışma hayatlarını adanmış oldukları şirketin mülkiyetine katılmaya çeşitli tekliflerle davet edilmeleri için bu programlar hazırlanmıştır. Dün de belirttiğim gibi, gaz sanayiindeki avantajlarımızdan biri, bu sanayiinin geliştirilmesindeki çeşitli kademelerde esasen çalışanların kullanılmaları olmuştur. Bu daha ileri bir değişiklikti fakat bir kademe değişikliği idi. Dördüncü olarak da sendikaların bilgilendirilmeleri amaçlanmıştır. Zira süreci engellememeleri için sonuçta bir şey yapmamaları ve mümkünse bu konuda olumlu olmaları önemli idi.

Hisse satışıyla finansman kısa zamanda tam bir başarı oldu. Esasında bir çoğu hayatında ilk defa hisse senedi sahibi olan 3 milyon kadar hissedar yaratılmış oldu. Bugün bile yaklaşık 2 milyon kadar hissedar mevcuttur ki bu da British Gas'daki çıkar yelpazesinin genişliğini göstermektedir.

Hükümetin rekabetten ziyade düzenleme yönüne daha fazla ağırlık vermek suretiyle erken özelleştirmelerde bazı hatalar yapmış olduğunu Bay Garel Jones belirtmişti. Gaz Şirketi bunun bir örneği olarak gösterilebilir. Bunun sonuçlarını belirtebilmek için son 7 yıl içindeki sürecimiz üzerinde birkaç dakika durmak isterim. Bazı hususlar teknik olabilir, fakat ne söylediğimin esasını kavrayacak olursanız vermek istediğim mesajın özünü alacaksınız. Daha önce de belirttiğim gibi British Gas özelleştirildiğinde millileştirilmiş bir iş kolu olarak çalıştığı entegre yapıyı muhafaza etmişti. Fiyat tarifeleri pazarında tekeli vardı ve müşterileri ilan edilen fiyat tarifeleri üzerinden yılda 70.000 metreküp gaz tüketiyorlardı. Bu düzeyi aşan durumlar için esas itibarıyla sını ve ticari müşteriler ile özel sözleşme görüşmeleri yaptık. Bu pazar aynı zamanda diğer gaz satıcılarına da açık tutulmuştu. Ve bu gaz satıcıları bir ücret karşılığı gazlarının taşınması için British Gas'ın boru hatları kullanıyorlardı. Yani borularımıza kira ödüyorlardı.

Bununla beraber özelleştirmeden 2 yıl sonra 1988'de, büyük çapta gaz tüketen bazı müşterilerin British Gas'dan başka yerden gaz alma alternatifleri olmadığı ve fiyatların çok yüksek olduğu yolundaki şikayetleri üzerine Monopolies and Mergers Commission, (Tekel ve Şirket Birleşmeleri Kurulu) MMC, British Gas'ın bu özel sözleşme pazarındaki operasyonlarında esaslı değişiklik yapılması tavsiyesinde bulundu. İngiltere'de bu komisyon bağımsız bir kuruluş olup önce bir tekelin mevcut olup olmadığını, sonra da bu tekelin halkın çıkarına olup olmadığını belirlemekte ve sonra da hükümete tavsiyelerde bulunmaktadır. Tahmin edeceğiniz gibi British Gas, MMC'nin gereklerinin karşılanması için tam bir işbirliği göstermiştir.

Böylece MMC'nin talebi dolayısıyla, her ne kadar rakiplerimiz fiyat tarifesi açıklama yükümlülü-

günde değil ve tek tek sözleşme pazarlığı yapmak durumunda ise de, biz çeşitli sözleşme tipleri için fiyat cetvellerimizi yayınladık. Rakiplerimizin gazının bizim borularımızdan hangi ücret ve şartlarla taşınacağı hakkında bilgi verdik. Aynı zamanda gaz taşımacılığı işini yapan British Gas personeli ile satınalma ve pazarlama işini yürüten British Gas personeli arasına engeller koyduk. Böylece satınalma ve pazarlama elemanları haksız çıkâr sağlayamadılar. Ayrıca yeni bir gaz sahasından başlangıçta % 90'dan daha fazla gaz almayacağımız konusunda taahhütte bulunduk. Bu, rakiplerimizin gaz alabilmelerini sağlamaya yönelikti. Ama hikaye burada bitmiyor.

1991 yılında bir başka merci "Office of Fair Trading Review" (Adil Ticaret İnceleme Bürosu), her ne kadar British Gas MMC gereklerine uymuş ise de British Gas ile rekabetin kendi kendine yürüyebilmesi için başka işlemlere de gerek olduğu kararına vardı. Dolayısıyla bu görüşleri de yansıtan yeni taahhütlerde bulunduk. Rakiplerimizin sözleşme pazarındaki paylarının 1995 yılına kadar % 60'a çıkmasını sağlayacak önlemlerin alınması da bunlara dahildi. Bunun uygulanabilmesi için bize gaz verenlerden bazılarının üçüncü kişilere kaymasına izin verdik. Kısacası, 1995 yılına kadar sözleşme piyasasındaki payımızın % 60'a çıkmasını sağlayacak önlemlerin alınması da bunlara dahildi. Bunun uygulanabilmesi için bize gaz verenlerden bazılarının üçüncü kişilere kaymasına izin verdik. Kısacası 1995 yılına kadar sözleşme piyasasındaki payımızın % 60'ını elden çıkarmayı kabul ettik. Bunun için de 1995'e kadar gaz satışlarımızın bazılarından feragati kabul ettik.

Serbest piyasaya geçişin başarılı olabilmesi ortaya yeni çıkanların boru hattı sistemini kullanabilmelerine bağlıdır. Tüm gaz satıcıları (ki buna British Gas da dahildir) eşit şartlarla rekabet edebilme durumunda olmalıdır. Bu nedenle gaz taşıma ve depolama sistemi ile ilgili işlemleri gaz alım satımından ayrı tutmayı da kabul ettik. Bunun yanı sıra şeffaf bir muhasebe ve devir fiyatı sistemi de söz konusudur.

Geçen yıl, hizmet faaliyetlerimiz ve yeni hedef standartları konusunda düzenleyici merci ile mutabakata vardık ve bu standartları tutturduk. Ayrıca yaşlılara, malullere ve diğer özürli kullanıcılara olan taahhütlerimizi de kuvvetlendirdik. Zira topluma bir bedel ödememiz gerektiğine inanmaktayız. Ayrıca düzenleyici merci ile daha sıkı bir tarife formülü üzerinde mutabakata vardık ve hükümet tekel tabanımızı yılda 70.000 metreküpten 7.000 metreküpe indirdi ki bu da hizmetimizi sadece evlere indirgemektedir.

Ancak, düzenleyici merciin değişiklikleri devamlı surette perakende olarak yapması üzerine geçen yıl MMC'den İngiliz gaz sanayii hakkında tam bir soruşturma yapmasını istedik. Daha önce kendi hakkında MMC'ye başvuran herhangi bir şirket örneği bulunmamaktadır. Bunun bazen çok rızıkolu bir strateji olduğu da söylenmektedir. Bunun sonunda olaylar daha da kötü olabilir. Ama buna gerek olduğunu hissettik. Başarımızın geçmişte desteklenmiş olması üzerine bu soruşturmanın açılmasını istedik. Başarımızın devamlı olmasını istediğimizden böyle davrandık. Farklı mercilerin farklı amaçlarla perakende davranışlarının, İngiliz gaz tedarik sisteminin gelecekteki gelişmesini finanse

etme imkanlarımızı ciddi surette tehdit etmekte olduğunu hissettik.

Düzenleyici merci ve Office of Fair Trading'in son yıllarda almış oldukları önlemlerin kümülatif etkileri, orta ve uzun vadeli planlamanın temelden ele alınmasını gündeme getirmiştir. Bizim sermaye-yoğun sanayimizde, çok önemli uzun vadeli yatırım kararlarını almak ihtiyacında olan bir şirket için, bu husus açık bir engel oluşturmaktaydı.

Yani, laf aramızda, bu olaylar British Gas ile bizim düzenleyici merciimiz arasında bizim boru hattı sistemimizden adil bir gelir üzerinde mutabakata varılamadığından dolayı meydana geldi. Bu çıkmaz, düzenleyici gelişmeler ve bunların işimiz üzerindeki mali sonuçları hakkında gittikçe artan endişelerimizi belirginleştirmiştir. İşte bu yüzden gaz tedarik işinin tüm yönlerini dikkate alacak kapsamlı bir inceleme istedik. MMC'nin raporu geçenlerde yayımlandı. Rapor British Gas hakkında bazı iyi şeyler söylemektedir; "British Gas tekeli esas itibariyle halkın çıkarlarına karşı değildir." Bunun önemli bir nokta olduğunu düşünmekteyim. Her ne kadar bir tekel idiysek de, bağımsız bir makam tekelin kamu çıkarları aleyhine işlemediği kanaatini belirtmiştir.

Ancak MMC British Gas, taşıma ve depolama faaliyetlerinin ticari faaliyetlerden tamamen ayrı tutulmasını ve bilahare de ticari faaliyetlerden sıyrılmasını öngörmemektedir. Bunun nedeni MMC'nin işin her iki yüzü arasında kendiliğinden var olan çıkar çatışması hakkındaki görüşlerdir. MMC aynı zamanda tekel tabanının yılda 7.000 metreküpten 4.000 metreküpe indirilmesini ve hatta kaldırılması ihtimalini de öngörmektedir, ancak bunun sonuçlarının hizmet, güvenlik ve ülkenin en Kuzey bölgesi için fiyat itibariyle dikkatle incelenmesinden sonra. Rapor ayrıca boru hattı işi için gelir düzeyini belirlemekte ve tekelin yıllar süresince aşınmış olduğunu yansıtmak üzere tarife formülünde bazı telafiler sağlamaktadır.

Son olarak bir danışma süresi sözkonusu olmuş ve bu süre şimdi tamamlanmıştır. Ve şimdi bu özel tavsiyeler üzerinde hükümetin kararını beklemekteyiz. Ümit ederiz ki bu karar yakında verilir ve en azından yakın bir gelecek için İngiliz pazarında bir derece şeffaflık ve denge sağlar.

Son 7 yıl içinde neler başardığımızı da belirtip sözlerimi bitireceğim. Bunları ortaya koymanın önemli olduğunu düşünüyorum. Bizim ile İngiltere halkının büyük bir kısmı ve hissedarlarımız açısından, British Gas'ın özelleştirilmesi, benim açıklamalarım bir yana, sıra dışı bir başarı olmuştur. 18,5 milyonluk müşterinin oluşturduğu ve devamlı değişken bir ortamda son 7 yıl içinde British Gas'ın aldığı sonuçlara göre evde kullanılan gazın fiyatı %21, sınavi fiyatlarsa % 25 oranında düşmüştür. Hissedarlara verilen temettü, hisse başına 6,5 Sterlin'den 1992 yılında 14,2 Sterlin'e çıkmıştır. Hizmet standartları gelişmiştir ve hala da gelişmektedir. Ve bütün bunlar çalışan sayısında % 16 azalmaya rağmen gerçekleşmiştir (çalışan sayısı 1986'da 90.000 kişiden günümüzde 75.000'e inmiştir) ve bunların tamamen gönüllü yapılan çalışmalarla olduğunu da özellikle belirtmek isterim. Ve 20.000 kişilik bir kısıtlama daha indirim yapıp gelecek 2-3 yıl içinde 50.000'den biraz fazla istihdam öngörmekteyiz. Sınavi gaz satışlarında bizimle rekabet eden 100'den fazla şirket bulunmaktadır. Bun-

lar firma sözleşmeleri piyasasının % 57'sini ellerinde tutmaktadırlar. Son 7 yıl içinde Kurumlar Vergisi ve Gaz Vergisi olarak yaklaşık 6 milyar Sterlin ödemek suretiyle ülke ekonomisine katkıda bulunduk, sermaye projelerine 5 milyar Sterlin yatırdık, boru hattı şebekesi altyapısını geliştirdik ve yeniledik; bu şebeke şimdi İngiltere'deki evlerin % 90'ına ulaşmaktadır. Yabancı ülkelere de yayıldık: halen 45 ülkede faaliyet yürütmekteyiz. Geçen yılki kârımızın % 25'i araştırma, üretim ve global gaz işimizden elde edilmiştir. Bütün bunlar son 3-4 yıl içinde olmuştur. Bu süre içinde sıfırdan, yaklaşık % 25 mertebesine varılmıştır.

British Gas, çıkarlarını, global gaz işi yoluyla gaz sanayii içinde ve araştırma ve üretim yoluyla da petrol ve gaz sanayiileri içinde geliştirmektedir.

Uluslararası gaz sanayiinde potansiyel olarak ilginç birçok fırsat ortaya çıkmaktadır. Global gaz stratejisi, kaynakların en büyük gelişme potansiyelini gördüğümüz bu pazarlar üzerinde yoğunlaştırılması şeklindedir.

Şimdi bu alanları çabucak gözden geçirelim. Bu sabah Arjantin hakkında biraz konuştuk. Buenos Aires'de 1,8 milyon kişiye hizmet götüren dağıtım şirketi Metrogas'ın hisselerinde ve işletmesinde % 29 hak sahibiyiz. Almanya'nın doğu kesiminde gaz dağıtım ve iletme şirketlerinde çeşitli hisselerimiz mevcuttur. Houston merkezli gaz toplama, nakil ve pazarlama şirketi Natural Gas Clearing-House hisselerinin üçte birine sahibiz. British Gas, Arjantin'den Şili'ye gaz ikmal eden büyük And Dağları boru hattının geliştirilmesinin fizibilite etüdlerine ve Trinidad'daki sıvı gaz projesi geliştirmesine de katılmaktadır.

Uluslararası enerji üretim sektöründe British Gas Malezya'da, Endonezya'da ve Bahreyn'de projelere katılmaktadır ve diğer uluslararası imkanları takip etmektedir. Halihazırda, uluslararası arama ve üretim faaliyetlerine şunlar dahildir: Kazakistan'daki Karacaganak petrol ve gaz sahasının geliştirilmesi konusunda İtalyan devlet enerji şirketi AGIP ile birlikte münhasır haklar; alanın elde edilebilir gaz rezervi 20 trilyon ayakküp ve 2 milyar varil petrol ve kondensatları olarak tahmin edilmektedir. Bu herkesin hayalinde olan çok miktarda gaz ve petrol demektir.

Gulf Canada ve mahalli ortaklarla birlikte Kuzey Kutup Bölgesi'nin kuzeyinde, Rusya'nın Kumi Cumhuriyeti'nde iki alanı geliştirmektedir.

Tunus açıklarındaki Miskar alanını ve Trinidad açıklarında yaklaşık 2 trilyon ayakküp rezervi olan Dolphin sahasını geliştirmektedir.

Bütün bu projeler kendisini bu işe adanmış, iyi eğitilmiş ve verimli bir işgücü tarafından yürütülmektedir. Şimdi de Türkiye için bir iki kelime söyleyeyim. Uzun yıllar boyu iş yapabileceğimiz Türkiye'ye tamamen bağlıyız. Ankara'da büromuz var ve Türkiye'de çalışma imkanlarını araştırmaktayız.

Sonuç itibariyle geleceğin pek de belirgin olmamasına rağmen British Gas'ın özelleştirilmesi

her halükârda bir başarı olmuş ve hizmet, güvenlik ve birçok kişinin verdiği paranın kârşılığı bakımından daha ileri bir gelişme teşkil etmiştir. Müşterilerimizin çıkârları için, çalışmalarımızın ve uzaklardaki toplumun, İngiliz ekonomisinin ve çalıştığımız ülkelerin ekonomilerinin çıkarları için bir gelişmedir bu. İş dünyasında mümkün olduğunca denge, şeffaflık ve herkese adalet getirecek bir ortamın yaratılması ümidindeyiz.

Bayanlar, Baylar, dinlemiş olduğunuz için teşekkür ederim.

Yavuz Canevi: Teşekkürler Bay Adams. Yıllar önce İngiliz hükümeti tarafından beslenen ve gayet pahalı bir kuruluş olduğu halde pek gelir getirmeyen British Gas'ın sakin geçen fakat anlamlı hikayesi hakkında bizlere bilgi verdiniz. Ama artık görüyoruzki British Gas Türkiye'de dahil 45 ülkede faaliyette bulunmaktadır. Bir kamu hizmeti şirketinin özelleştirilmesinin verim, yönetilebilirlik ve en önemlisi de teknolojinin yükseltilebilmesi ile tekrar yatırım yapabilme bakımından ne anlama geldiği görülmektedir. Tartışma oturumunda bu konuda daha fazla bilgi alacağımızı zannediyorum. Şimdi sözü Telekomünikasyon sanayiinde British Telecom'daki tecrübelerini anlatması için Bay Malcom Argent'e bırakıyorum.

MALCOLM ARGENT

British Telecommunications plc.
Grup Direktörü ve Sekreteri

Sayın Başkan, Bayanlar, Baylar, günaydın.

Bu benim Türkiye'ye ilk gelişim ve buraya gelmiş olmaktan dolayı son derece memnunum. İngiltere'deki özelleştirme konusunda, BT'in, özelleştirilmesi ile birlikte telekomünikasyon pazarının nasıl açılmış olduğu hakkında konuşmamı istemenizden dolayı da teşekkür ederim.

Size takdim edeceğim konuya "BT'in Özelleştirilmesi, 10 Yıllık Perspektif" adını verdim. Bu tamamen doğru değil, çünkü BT hisseleri esasında 9 yıl önce satışa sunuldu. Fakat galiba 10 yıllık perspektif, kulağa 89 yıllık olandan daha iyi geliyor. Her halükarda özelleştirmenin biraz öncesinden başlamak istedim.

Şimdi size hikayeyi anlatacağım, kuruluşun British Post Office'in (İngiliz Posta İdaresi) bir parçası olarak başlayıp İngiltere'deki en büyük şirket ve dünyanın ileri gelen telekomünikasyon şirketlerinden biri haline nasıl geldiğini anlatacağım. Ama önce bir uyarıda bulunmak istiyorum. İngiltere ile Türkiye aynı değildir, ve sizlere sadece BT ile olan deneyimimi anlatmaktayım. Bizim için iyi olan bir şeyin sözler veya başkaları için de doğru olması gerekmebilir. Bunu söyledikten sonra şunu da belirteyim, her ne kadar özelleştirme İngiltere'de başlamış ise de, diğer ülkelerde de parçalar halinde meydana gelmiştir. Ve telekomünikasyon konusunda ise diğer birçok ülke bizim örneğimizi takip etmektedirler.

Önce yapacağım şey sizlere BT hakkında durumu anlatmak. Sonra da özelleştirmeden önceki tabloyu çizip, bu özelleştirmenin arkasındaki resmi düşünceleri anlatacağım. Bundan sonra da özelleştirmedeki düzenlemelerin önemine değineceğim. Ve nihayet de özelleştirmenin ve liberalleşmenin hissedarlarımız için ne anlama geldiğini söyleyeceğim.

Evvela BT hakkındaki bazı temel bilgileri vereyim. Her bakımdan çok büyük uluslararası bir şirketiz ve dünyanın en büyük telekomünikasyon şirketlerinden biriyiz. Yıllık gelirimiz 13 milyar Sterlin'in yani yaklaşık 19 milyar Dolar'ın üzerindedir. Vergi öncesi kârımız yılda 2 milyar Sterlin veya 3 milyar Dolar tutmaktadır. BT'de 165.000 kişi çalışmaktadır. İngiltere'de 26 milyar santral operasyonu yapmaktayız ve dünyanın her yerinde "meşgul" durumdayız. 20'den fazla ülkede bürolarımız bulunmaktadır ve ABD'deki ikinci büyük uzak mesafe telekomünikasyon şirketi olan MCI'nın % 20'sini satın alma yolundayız. Şimdi bu rakamlar etkileyici geliyor; gerçekten de etkileyici. Fakat BT, özelleştirilmeden önce ne durumdaydı? Burada hikayenin pek iyi veya etkileyici olmadığını belirtmek gerek. 1979 yılında Bayan Thatcher iktidara geldiğinde British Telecom çok farklı durumda idi. Devletin malı idi ve devlet tarafından işletilmekteydi. Hemen hemen tüm telekomünikasyon işlerinde tekel durumunda idi. Müthiş bürokratikti. Kendisine has bir memuriyet anlayışı, kamu hizmetinin ne olduğu hakkında bir görüşü vardı. Sadece bir tekeli satıcı değildi, aynı zamanda iş kolunu düzenleyici bir durumu da mevcuttu. Peşpeşe gelen hükümetler onu ekonomiyi yönetmek için bir kaldıraç olarak kullanmışlardı. Hükümet hisseleri tükettiği zamanlarda sermayeye susamış durumdaydı. British Telecom'un fiyatları hükümetin fiyat kontrol planının bir kısmı olarak tesbit edilmek-

teydi. British Telecom, hükümetin kamu sektörü fiyat politikasına göre personeline para ödemekteydi. Her ne kadar sadık ve sıkı çalışan bir işgücü mevcut ve müşterilerin gerçek gereksinimleri bilinmekte idiye de kimse buna pek dikkat etmemekteydi. Bütün bunların sonucu modası geçmiş bir şebeke, memnun olmayan müşteriler ve telefon bekleyen çeyrek milyon kişi mevcuttu. Ve daha da önemlisi düş kırıklığına uğramış bir yönetim. Bütün bunlar 1979 yılında idi. O yıl başbakanlığa gelen Bayan Thatcher bu konuda birşeyler yapmaya karar verdi. Kamu sektörünün sınırlarını geri çekeceğini ve bu sektördeki iş kollarını serbest piyasa güçlerinin kanatlarına teslim edeceğini belirtti. Bütün bunların amacı verimin büyük ölçüde artırılmasıydı. İlk hedef British Telecom'du. Ve bunun pek de kolay olmadığını söylebilirim. Ancak bütün hatalarına rağmen British Telecom orta derecede kâr getiren bir kuruluştur ve telekomünikasyon alanı geliştirmekte olan bir daldır; rekabete uygundur. Ve nihayet hükümet için çok miktarda para toplayabilirdi.

Ama Bayan Thatcher, bu sabah da iki kez belirttiğim gibi başka birşey daha yapmak istiyordu: İngiltere'de halk hissedarlığının temelini yaymak. BT ilk gerçek halk hissesi idi. İşte tüm süreç böyle başladı. Hemen sonra özelleştirme kamu sektörünün diğer kısımlarına da yayılacaktı ve daha sonra da hükümetler bu yolu takibettiler. Süreç karmaşık idi ve o zamanlar pek zayıf bir süreçti. Bu konuda çok şey yazılmış olduğu için ben fazla birşey söylemeyeceğim.

Hükümetin uzak görüşlülüğü ve kararlılığı ve muhasebeciler, bankacılar, hukukçular ve tabiatıyla kamu ilişkileri uzmanlarının mükemmel katkıları sonucu özelleştirme gerçekten de büyük bir başarı olmuştur. Burada, ta başından beri bizlerle beraber olan Peter Benson'un gerçekleştirdiği işe özellikle teşekkür etmek isterim. Kendisinin firması bizlerle çalışmış ve daha sonra BT hisselerinin satışında bizlere katılmıştır.

Daha önce de belirttiğim gibi BT'nin Aralık 1984'te 2 milyon hissedarla halka açılması, gerek hükümet gerek BT için büyük başarı olmuştur. Sunulan miktar katılım taahhüdünün 4 katı idi.

Geriye baktığımda yeni doğmuş bu şirketin daha sonraki yıllarda ne kadar değişeceğini ve bu bebeğin gerçek hayatın dikenli yolları için ne derece hazır olduğunu herhangi birimizin tahmin edebildiğini zannetmiyorum. British Telecom değiştirilmek isteniyorsa köklü bir yaklaşım gerekliydi ve tarih Bayan Thatcher'ın uzak görüşlülüğünün gerçekleştiğini gösterdi.

Özelleştirmeye karşı politik muhalefetin geçmişte ve halen de var olduğunu zannediyorum. Özelleştirmenin bir kamu tekelinin bir özel tekele dönüştürülmesi olduğu söylenmiştir. Bu iyi bir tekele ve başlangıçta uygun bir rekabet yoksa tekel düzenleme gerektirir. Bunun nasıl yapılacağı hakkında birçok fikir vardı ve BT bu düzenleyicinin hükümetten bağımsız olması için çok uğraşmıştır. Allahtan hükümet buna razı oldu. Bağımsız bir düzenleyicinin varlığı herkes için, BT için; rakipler için iyi olmuştur. Zira hükümet şirketin hisselerinin % 50'sine sahipti.

Böylece OFTEL, Office of Telecommunications (Telekomünikasyon Bürosu) bağımsız bir dü-

zenleyici olarak ortaya çıktı. Büro iş kolunu düzenlemek, özellikle tüketiciyi korumak ve rekabet artırmak için kurulmuştu. Bir iş kolunu bu şekilde düzenleme, bu sabah OFGAS hakkında da söylendiği gibi, diğer özelleştirilmiş sanayiler için bir örnek oluşturacaktı. Hükümetin esas düşündüğü, kamu telekomünikasyon işletmecilerini izne bağlamak ve bunların nasıl işleyecekleri hakkında kurallar belirlemektir. Bu konuda işletmecilerin nasıl hareket ettiklerinin izlenmesi OFTEL'in işiydi. BT tekel durumdaydı ve lisansı da gayet sıkı idi. Lisansa OFTEL tarafından izlenen 50'den fazla şart konmuştu: uluslararası hizmet verme zorunluluğu, acil durum hizmetlerine ulaşabilme zorunluluğu, umumi telefonlar, vs. Ayrıca BT'nin birçok ana hizmeti hakkında fiyat tavanı da ihtiva etmekteydi. O zamanlar lisans sistemi ve ABD'de olduğunu duymuş olabileceğiniz stok miktarını gelir oranı tipi düzenleme ile karşılaştıran bir fiyat tavanı tamamen yeni şeylerdi.

Tüketicileri korumak, rekabeti artırmak ve, eğer bu niyetle ise -ki biz değildik-, BT'nin piyasa hakimiyetini kötüye kullanmasını durdurmak için başlangıçtan beri bir düzenleme gereğini kabul etmiştik. Aynı zamanda rekabetin bizler için iyi olduğu görüşünü de benimsedik. Bu esasen zayıf durumda olan bir düzenlemeden daha iyiydi. Ancak rekabetin yerleşmesi zaman alır.

Netice olarak BT'nin son 9 yıl boyunca işini gayet iyi yaptığı söylenebilir. OFTEL'in işini yürütme biçimine yaptığımız itirazların çoğu onun dengeli bir düzey devam ettirmediğini hissettirmişti. Rakipler bakımından bazı pazara girme yolları biraz tıkanmaya başlamıştır ve bu da pazarı bozmaktadır. OFTEL'in her zaman şeffaf veya tutarlı olmadığını söylemekteyiz. Daha önce de belirttiğim gibi düzenleyici merciler düzenlemeyi sever ve bu sevgi sınırlanmalıdır. Aksi takdirde bugün Peter Benson'un da söylediği gibi gayretkeşlik eğilimi başgöstermektedir.

OFTEL ile ilişkilerimiz dinamikdir ve bazen de rahatsızlık yaratmaktadır. Ama birbirimizle konuşmaya devam etmekteyiz. Bu konuşma hemen hemen her zaman yapıcı olmakta ve BT İngiliz piyasasının bazı unsurlarında hala egemen gözüktür gibi ise de telekomünikasyon konusunun Avrupa ortamı içinde değerlendirilmesi gerektiğini hükümete anlatmaya devam etmektedir. İngiltere pazarı gayet açık ve bazı çok büyük rakipler de var. Ancak bizler onların pazarlarına aynı şekilde giremiyoruz. Rekabet arttıkça ve pazarlar daha da açıldıkça, düzenlemelerin azalacağı inancındayız. Her iyi düzenleyicinin amacı bir işi gayet samimi olarak kendisinin tamamlamasıdır. Ancak şimdiye kadar bunun böyle olmadığını söylemek durumundayım. Ama sükunet içinde devam etmekteyiz.

Son olarak özelleştirmenin çıkar grupları üzerindeki etkisinden söz etmek isterim. Bunların sadece üçü üzerindeki etkiden bahsedeceğim: hükümet, çalışanlar ve müşteriler.

Önce hükümeti ele alacak olursak, hükümetin sonuçlardan gayet memnun olması gerekir. Artık işler kötü gittiğinde bankacılar, bakanlar tarafından hırpalanmayacaklar demektir. Hükümet BT kamu sektöründeyken olduğu gibi, işletmemizin günlük gidişatından Parlamento'ya karşı artık sorumlu olmayacaktır. Hükümet satılan hisseler karşılığında 15 milyar Sterlin kadar bir para almıştır. Hisseler hükümetin elindeyken iyi temettü almaktaydı. Katma değer vergisi bir yana, kurumlar ver-

gisi de almaktaydı. Birçok bakımdan şirket muhafazakâr hükümetin tacındaki bir kıymetli taş gibiydi. Herşeyden önce çabaların sonuçlarını hükümet görmüştür. Pas tutmuş milli şirket ulusal ekonomi bakımından bir kıymet olmuş ve dünyadaki başı çeken az sayıda telekomünikasyon kuruluşları arasında yerini almaya tamamen hazır hale gelmiştir.

Şimdi çalışanlar, yani gerçek kişiler hakkında bir çift söz edeyim. Burada özelleştirme liberalleştirme'nin yaygın etkilerinden ayrı tutulamaz. Bu husus memurlarımız arasında 1980'lerin başında epey hoşnutsuzluk yarattı. İşçi Partisi ve sendikalarımız özelleştirmeye ve British Telecom'un tekelinin yıkılmasına siyasi bakımdan itiraz etmekteydiler. Çalışanlar özelleştirmeden korkmaktaydılar; çünkü işlerini kaybedeceklerinden endişe ediyorlardı. Dolayısıyla istihdam ilişkilerimizde problemler ortaya çıktı ve bunların üstesinden gelmek için zaman ve çaba gerekti. İstihdam meseleleri bir yana, yeni becerileri olanları; satış konularında bilgi sahibi olanları pazarlama konusunda becerileri olanları, ticari muhasebe bilenleri ve daha müteşebbis ruhlu yöneticileri çalıştırmak gereğini hissettik. Yönetimin bu yeni ticari konuların üstesinden gelmesi için üst kademe yönetimde birçok değişiklik yaptık. Özelleştirme'nin ilk 3 yılı içinde üst kadememizin üçte biri değiştirildi. Değişen odak noktasını uygulanır hale getirmek için organizasyonumuzun değiştirilmesi gereğini de gördük. Çalışanlarımızı mükafatlandırma yöntemini de değiştirmek, özellikle yöneticileri daha hassas yapmak gerekti. Halen tüm yönetim kademelerimizde performansa bağlı ödeme yoğun olarak uygulanmaktadır. Ama her bakımdan hepsinden güç ve en önemli olan değişikliğin kültürümüzü değiştirmek olduğunu söyleyebilirim. Çalışanlarımızın enerjilerini ve çıkış noktalarını yeniden odaklamalarında yardımcı olmak için programlar başlattık ve bunu toplam kalite yönetimi içinde yürüttük. Tüm çalışanlarımız için özel liderlik programları ve diğer fikirler geliştirdik. Personelimizle iletişim üzerinde çok çalıştık ve çok yol katettik. Ama gidecek daha çok yolumuz olmadığını söylemek aptallık olur. Herşeyden önce hızla gelişen ve rekabete açık bir sektörde değişme, bir hayat tarzıdır ve personelimiz her zaman buna adapte olmalıdır.

Personel üzerinde son bir noktaya daha işaret edeyim: bunların hemen hepsi hissedardır ve böylece BT'nin başarısına daha yakından bağlıdırlar. Özelleştirmede tüm çalışanlara bir miktar senet verildi. Personele bayağı iskontolu fiyat üzerinden daha çok sayıda senet satın alma hakkı tanındı. O zamandan beri üst kademe yönetim için opsiyonlu hisse satın alma, tüm çalışanlarımız için, tasarruf programlarımız mevcuttur ve serbest hisse dağıtımına dayalı bir yıllık kâr dağıtım paylaşımı planı vardır.

Son olarak da müşterilerimize geleyim. Onları son olarak zikrediyorum ama BT müşterilerin hep önde geldiklerine inanmaktadır. Özelleştirmeden korkan müşteri nasıl olabilir? Burada da özelleştirme'nin etkilerini liberalleştirme etkilerinden ayırmak pratik değildir ve ben de bunu deneyecek değilim. Şundan eminim ki özelleştirme en iyi anlamını gerçek bir liberalizasyon ve rekabet potansiyeli olan sektörlerde kazanmaktadır ve samimiyetle söyleyeyim ki özelleştirmesiz bir liberalleştir-

me yürümeyecektir. Müşterilerimize dönecek olursak, müşterilerimiz yaptığımız her şeyde hizmet kalitesindeki büyük ilerlemeyi gördüler. Müşteriler şebekemize bağlanacak teçhizat bakımından, bu teçhizat nereden alınırsa alınsın, gayet geniş bir seçim yelpazesine sahiptir ve gerek sabit gerek sey-yar şebeke satıcıları seçenekleri de gittikçe artmaktadır. Müşteriler lisansımız aracılığı ile koruma al-tındadır. Ve telefonu çok az kullanan fakat hayati bir bağlantı olarak bulundurmak isteyen müşteri-lerimize özel imkanlar tanınmaktadır. Ve biz bunu finanse ediyoruz. Üzerinde mutabakata varılmış bir siparişi zamamında yerine getiremediğimiz veya telefonu zamanında tamir edemediğimiz takdir-de müşteri fiyat korumasından yararlanmaktadır.

Daha önce de söylediğim gibi, ana hizmetlerimiz bir fiyat tavanına tabidir. Bu tavan halen pera-kende fiyat endeksinin 7,5 puan aşağısındadır. Yılda % 2'nin altında giden bir enflasyonla, peraken-de fiyat endeksinin % 7,5 altı demek nominal olarak fiyatlarımızı % 5 civarında düşürmemiz demek-tir. Bunun müşteriler için gerçekten iyi bir haber olduğunu söyleyebilirim. Daha da önemlisi müşte-rilerimize gittikçe daha iyi hizmet vermekte oluşumuzdur. Gerek şebekemizdeki gelişmeler, gerek seçilecek bir başka referans noktası bakımından bu böyledir.

Son olarak şunu belirteyim: özelleştirme ve liberalleştirme süreçlerinin İngiltere'deki telekomü-nikasyon sanayiini hükümetin, BT'de geniş hisseleri bulunan çalışanların ve müşterilerimizin çıkar-ların nasıl kökten değiştirdiğini söyledim. Hissedarlardan bahsetmedim ama onlar da iyi iş yaptılar. Bugün 3 milyondan fazla hissedarımız var ve bu iyi işaret. Özelleştirme bizler için iyi olmuştur ve bunu sizlere de tavsiye ederim.

Çok teşekkürler.

Yavuz Canevi: Teşekkür ederim, Bay Argent, anlatacaklarınızı grubumuzu alarme etmeden sü-kunetle takdim ettiniz. Zira öğleden sonra da şahit olacağınız üzere, Türkiye'de tartışma konusu olan en büyük husus PTT'yi gerçekten özelleştirip özelleştirmeyeceğimiz, hatta tartışma "T"si üze-rinde yoğunlaşmakta. Mükemmel konuşmanız için çok teşekkür ederim.

Aklınızda yer etmesi için küçük bir hususu belirtmek istiyorum. Thatcher hükümeti BT'yi özel-leştirmeye hazırlamak için 1980'den 1984'e kadar 4 yıl harcadı. 1984'de British Telecom'un % 51'i halka satıldı. 1991 yılında da ikinci dilim ortaya kondu, yani % 24 ve nihayet bu yıl da geri kalan % 25 satıldı. Böylece BT'nin % 100'ü özelleştirilmiş oldu. Telekomünikasyon sektörünün kamu hisse-lerinden kurtulmak için İngiltere hemen hemen 9 yıl harcadı. Bu, diğer örneklerin de bu kadar za-man alacakları anlamına gelmez. Çünkü BT kendi alanındaki ilk örnek olmuştur ve anladığım ka-darı ile hazırlığı pek kolay olmamıştır. Elimizde diğer örnekler var. Meksika telefon şirketi TELMEZ gibi, Arjantin ve Şili telefon idareleri gibi. Bunlar İngiltere'de şahit olduğumuz süreden daha kısa sü-relerde özelleştirilmişlerdir. Yani sizleri PTT'den kurtulmamız için 9 yıl daha beklememiz gerektiği şeklinde korkutmak istemiyorum. Ümitsizliğe kapılmayın, nerede bulunduğumuzu anladığımız tak-dirde bu süreyi kısaltmanın yollarını bulacağız.

Şimdi sözü, diğer bir hizmet sektörü olan elektrik hakkında konuşacak olan Bay James Champ'a bırakıyorum. Kendisi bugünkü konuşmacılar arasında mühendis olan tek kişidir. Muhtemelen bir başka görüş açısı sunacaktır, fakat kendisinin bu kuruluştaki bir mühendisten çok bir yönetici olduğunu söyleyebilirim.

PHILIP J. CHAMP

East Midlands Electricity plc.
Denizaşırı Faaliyetler Direktörü

Teşekkür ederim Sayın Bayanlar, Baylar, bu sabah burada olmak ve sizinle elektrik endüstrisi hakkında konuşmak benim için büyük bir ayrıcalık.

İngiltere'yi tanıyanlar için: karşıdaki harita benim geldiğim bölgeyi gösteriyor. Biz özellikle bu bölgeye elektrik vermekle yükümlüyüz. Ancak biraz sonra bu sınırların gittikçe ne kadar önem yitirdiğine geleceğim.

Kim olduğumuz ve ne olduğumuz hakkında bir fikir verebilmek için şirketim hakkında bazı ana istatistikler vermek istiyorum:

Söylemiş olduğum gibi, İngiltere'de elektrik sanayinin özelleştirilmesi hakkında sizinle konuşmak fırsatı bulduğum için mutluyum. Herşeyden önce elektriğin özelleştirilmesi Birleşik Krallık'taki en son özelleştirmelerden biridir. Aslında 1990 yılında halka açıldık. Şimdi de üç yıldır özel sektör tecrübemiz var. Ancak özelleştirilmemizin şeklini büyük çapta meslektaşlarımızın deneyimine borçluyuz. Bu konuda size daha önce açıklama yaptılar.

Size kısaca bahsedeceğim gibi bazı açılardan elektrik sanayinin özelleştirilmesi ve serbestleşmesinin tüm etkilerinin yurt içinde elektrik tüketicileri tarafından 1998 yılına kadar görülmeyeceğini söylemek doğru olur. Bilinçli olarak bir aşamalı dönemden geçiyoruz. Ancak size 1947 ila 1990 yılları arasında elektrik endüstrisini tarif ederek başlamak istiyorum. Bu amaçla her zaman farklılık gösteren İskoçya'ya değinmeyeceğim.

İngiltere'de ve Galler'de elektriğin tümü CEGB -Central Electricity Generating Board- tarafından üretiliyordu ve gerçekten de ülkenin her yanında o tarihte 50.000 megavat tesis kapasiteli, dünyanın en büyük entegre elektrik üretim sistemlerinden birini işletiyorlardı. Ne tür santrallerin gerektiği, nerede, ne zaman hangi yakıtın kullanılacağı konusunda karar veren sadece ve sadece onlardı. Sadece onlar dediğimde, tabii ki hükümetin bu kararlarda önemli etkisi vardı. Elektrik santrallerini inşa etmek, onlara sahip olmak ve işletmek onların işiydi. Bundan kaynaklanan harcamalar benimki gibi dağıtım şirketlerine yansıtılmaktaydı. Bunlar da kendi masraflarını ilave ederek toplamı tüketicilere fatura ediyorlardı. Başka bir deyimle basit bir masraf geçirme mekanizması söz konusuydu. CEGB aynı zamanda dağıtım şebekesine de sahip olduğundan elektriği ülke çapında ana noktalarda bölgesel şirketlere dağıtmaktaydı.

12 bölgesel elektrik kurumu vardı, her biri ülkenin belirli bir kısmına hizmet vermektedir ve her birinin o bölgede tüketici tekeli vardı. Bölgesel şirketlerin CEGB'den başkasından elektrik alma seçeneği yoktu çünkü elektriğin sağlanabileceği başka bir yer yoktu. Onların rolü sadece kablo ve tellerden oluşan şebekeyi inşa etmek ve işletmek, tüketicilere elektrik sağlamak, parayı tahsil etmek ve bununla ilgili bir takım hizmetler vermektir.

"Bunda yanlış olan ne var ki?" diyebilirsiniz. Neticede sistem işlemektedir. Birleşik Krallık'ta oturan herkesin elektriği vardı. Güvenilirdi. Her zaman ışık yanıyordu. Biz de bazı muhteşem sant-

raller yaptık. Hatta diyebilir ki, fazla sayıda elektrik santrali inşa ettik. Böyle yapmakla elektriğin devamlılığı ve güvenilir bir temelde olması sağlanıyordu. Ancak bu sistem masrafları düşürmek için hiçbir mekanizmaya sahip değildi. Tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve hatta bu ihtiyaçların ne olduğunu belirlemek için sınırlı bir ilgi vardı.

Hükümet açısından bakılacak olursa elektrik sanayinde yapılacak her yeni yatırımın, ki yeni bir elektrik santralinin maliyeti yaklaşık 2000 milyon Pound'dur, doğrudan veya dolaylı olarak merkezi hükümet tarafından yapılması gerekiyordu.

Bu da elektrik gereksiniminin merkezden planlandığı ve yakıt, teknoloji seçimi ve yeni inşa edilecek santrallerin ne zaman yapılacağı kararının merkezi planlamadan geldiği anlamındadır. Bu merkezi planlayıcılar, Sayın Bayanlar, Baylar devamlı olarak hata yapmaktaydı. Merkezi planlayıcılar hükümet tarafından kömürle işleyen santraller, daha ucuz alternatifler varken gerek olmayan kömür santralleri inşa ettiler. Çünkü politik açıdan bu uygun görülmekteydi ve kömür çıkaranlara iş bulmayı sağlamaktaydı. Ve bu sorunlar listesini devam ettirmek mümkün.

Bölgesel şirketler açısından ise biz, tüketicilerin eleştirileriyle karşı karşıya kalıyorduk. Fiyatlar çok yüksekti. Biz de tüketicilerle hemfikirdik. Gerçekten de fiyatlar çok yüksekti. Ancak bu konuda yapabileceğimiz bir şey yoktu.

Biz üretim masraflarını etkileyemezdik. Açıkça masrafları düşürmek için teşvik yoktu. Henüz ihtiyaç duyulmayan yatırımları engelleyecek teşvik yoktu. Çünkü elektrik endüstrisiyle ilgili kararların sonuçlarını, hatalı kararların sonuçlarını, işletmenin sonuçlarını ödeyen tüketiciydi. Tüketici de çaresiz.

Hemen hemen tüm dönemde endüstri dalımızda yaygın olan tutumu en iyi şu sözlerle tanımlayabilirim: "Sizin için neyin doğru olduğunu biz biliyoruz, ve hoşunuza gitsin gitmesin bundan payınızı alacaksınız."

Elektriğin özelleştirilmesine girişildiğinde İngiliz hükümetinin yaklaşık on senelik bir özelleştirme tecrübesi vardı ve biz ABD'de, Güney Amerika'da ve dünyanın başka yörelerinde özelleştirme konusunu iyice incelemiştik.

1987 yılında, seçimlerden bir gün sonra hükümet birtakım yönlendirici esaslar kabul etti. Aslında 8 yıllık bir geçiş dönemi kararı daha sonra alınmıştır, ancak aşamalı bir geçiş dönemi uygulama kararı bu sürecin başında alınmıştı. Enerji Bakanı Cecil Parkinson tarafından alınan en esaslı karar, işletmede alınacak kararların tüketici ihtiyaçlarına göre yönlendirilmesiydi. Ve merkezi yönetim, merkezi karar almadan ziyade rekabetin ihtiyaçlar için en iyi teminat olacağı düşüncesindeydi. Bu da bu sabah başka konuşmacılardan duyduklarınızı aksettirmektedir: Kamu hizmetleri ve üretim söz konusu olduğunda, devlet memurları iyi bir işletmeci olamamaktadır.

Elektrik endüstrisi için yeni bir yapı söz konusu olunca ve bu yapıda rekabet unsuru olacaksa,

elektrik alanında dört farklı rol olduğunu görmek önemlidir. İlk ikisinin ne olduğu diada kendiliğinden anlaşılmakta. Diğer ikisi için belki bir açıklama getirmek gerekir. Çünkü söz konusu olan, bir tek gibi görünse de iki fonksiyondur. Bunlar dünyanın her yerinde elektrik şirketleri tarafından bir tek hizmetmiş gibi görülmekte. Elektrik dağıtımı elektriği evinize veya bu otele getiren kablo sisteminin inşası, sahipliği ve işletmesidir. Bazen bunun karayolu sistemi gibi düşünülmesinin faydalı olduğu görüşündeyim. Elektrik endüstrisi bir yol sistemi, diğer yandan elektrik sağlamak ise enerji alışverişidir. Elektrik enerjisi, ticareti yapılabilen, üretici ile tüketici arasındaki karayolunda hareket eden bir maldır.

Bu ayrımı yapmak önemlidir, iki işin çok değişik riskleri, karar kriterleri ve yönetim ihtiyaçları vardır. Elektrik dağıtımı önemli bir yatırımdır ve bu kaynağı iyi kullanmak ve uzun vadede kullanmak gerekir. Kendi alanı içinde tüm pratik amaçlar için doğal bir tekeldir. Aynı caddede iki kablo-nun iki ayrı şirket tarafından döşenmesinin ekonomik anlamı olduğuna inanan çok az kişi vardır. Böylece doğal bir tekel olan dağıtım her zaman düzenlenebilir. Ancak Birleşik Krallık'ta olduğu gibi tüketiciler, yatırımcılar ve düzenleyici makamlar uygun bölge kuruluşlarının seçiminde şirketlerarası karşılaştırmalar yapabilmekte. Diğer yandan elektrik dağıtımı, sınırlı bir katma değer ilave edildiği, ticaret yapan becerisi, fiyat hareketlerinin gözlenmesiyle kâr sağlanan bir emtia değiş tokuş ticaretidir.

Elektrik akımı kısa veya orta vadede bir üreticiden satın alınır ve müşteriye genelde yıllık anlaşma üzerinden satılır. Elektrik sağlama, bir tekel değildir, az bir sermayeye gereksinme duyulur, buna karşılık anlaşmaların hazırlanmasındaki risklerin değerlendirilmesinde ve idaresinde büyük beceri gerektirir.

Bu temele dayanarak İngiltere'de yarattığımız modeli, size tarif edeyim. Eski üretici firma olan CEGB dört şirkete bölünmüştü: Devlet sektöründe kalan nükleer santral, Nuclear Electric Şirketi, ayrıca National Power ve PowerGen, bunlara hükümet tarafından kömür ve akaryakıt santralleri verildi. Eski CEGB'nin dağıtım kısmı ayrı bir şirket olan National Grid'e verildi.

Elektrik nakil sisteminin temel prensibi eşit olarak tüm üreticilere, açık ve para karşılığı bir mekanizma oluşturmaktadır. National Grid tarafından yapılan harcamalar esasen işletme şeklinde devamlı masrafları düşürmeye çalışan düzenleyici makam tarafından düzenlenmektedir. 12 bölgesel dağıtıcı, 12 bölgesel elektrik şirketi haline gelmiştir ve bunlar sadece bölge içinde elektrik dağıtımında değil, aynı zamanda elektriği nereden sağlayacakları konusunda da hürdürler. İngiltere'nin herhangi bir yerinde herhangi bir kimseye elektrik dağıtılabılır ve şirket hissedarlarına kâr sağlayacak elektrik üretme işine de girebilirler. İlk olarak 1987 yılında elektriğin özelleştirileceği söz konusu olduğunda mensubu olduğum şirket İngiltere hükümetine, hem üretimde, hem de dağıtımda rekabet oluşturacak bir sistem geliştirilmesini önerdi. Biz ayrıcalıklı tekel olma pozisyonumuzu devam ettirme çabasında değildik ve halen de değiliz. Biz rekabeti hem kendi açımızdan hem de endüstrinin

geri kalan kısmı açısından istedik. Rekabeti teşvik etmemizin sebebi, ancak etkili bir rekabetin masrafları düşüreceğine inanmış olmamızdandır. Aynı zamanda rekabetin, bize iyi hizmet ve düşük fiyatların birlikte sağlanabileceğini kanıtlama fırsatını vereceğine inanıyorduk. Elektrik endüstrisinin üretimle ilgili kısmındaki yeni model şu anlama gelmektedir: 4 yıl önceki bir elektrik santralının yıl sonunda, benim şirketim de dahil olmak üzere en az 10 rakip tarafından dağıtımı yapılacaktır. Bu sayı da hızla büyümektedir.

Elektrik üretiminin yeni modeli yeni bir santrale geçme kararı ve teknolojiyle, kullandığı yakıt, bulunduğu yer ile ilgili kararlar ayrı ayrı işletmeciler tarafından gerçekleştirilir, fiyat, talep ve rakiplerin tutumu konusundaki tahminler ışığında verilmektedir. Elektrik üretimi konusundaki merkezi planlamanın yerini, münferit ticari kararlar ve yarım saatlik ücret bazında elektrik ticareti yapılan merkezi bir "pazar" (Havuz=Pool) almıştır.

Yeni elektrik santralleri ancak fiyat tahminlerinin bunu cazip kılacak olması halinde inşa edilecektir. Gelecekteki fiyatların böyle bir santralin ekonomik olamayacağını gösterecek kadar düşük olduğu durumlarda ise yeni elektrik santralleri yapılmayacaktır.

Halihazırda gerçek bir pazar işler durumdadır. Üretimde rekabet oluşmaya başlamıştır. Sahaya yeni oyuncular çıkmıştır. Mensubu olduğum şirket, şu anda daha önce de belirttiğim gibi İngiltere'deki ilk bağımsız elektrik santrallerinden birinin siparişini vermektedir. Bu rekabetin sadece yeni oyuncular getirme anlamında olumlu etkisi olmamıştır, yerleşik üretici şirketlerinin, National Power ve PowerGen'in fiyatlarını esaslı bir şekilde düşürmelerini sağlamıştır. Örneğin 3 yıl önce, eski CEEB'nin yaklaşık yarısından oluşturulan Natinol Power şirketinde o tarihte 17.000 kişi çalışmaktaydı. Bugün ise 6.200 kişi, yani başlangıçtaki eleman sayısının hemen hemen üçte biri çalışmaktadır. Santraldeki müdürlerden biri bana geçen hafta bu santrali son 30 yıldır işlettiğini ve bu santralin çalışması için 520 kişiye ihtiyaç duyulduğundan emin olduğunu anlattı. Ancak gururla, gelecek yıl bu santrali daha yüksek bir standartla 250 kişiyle çalıştıracağını da belirtti.

İngiltere'de elektrik endüstrisinde benzeri olmayan bir havuz modeli yaratılmıştır. Size havuzu açıklamaya çalışmayacağım Çünkü genellikle havuzun nasıl işlediğini 5 gün süren bir seminerde anlatmaktayız. Biraz karmaşık olmakla birlikte basit olarak şöyle anlatılabilir: Her gün her elektrik santrali bir sonraki gün için yarım saat bazında hangi ücretle elektrik satmaya hazır olduğu konusunda havuza bir teklif verir. Havuz bu teklifleri inceleyerek bir sıraya koyar ve bir sonraki gün her yarım saat için ne kadar elektrik ihtiyacı olduğunu tahmin eder. Ülkenin ihtiyacını karşılamak üzere de en ucuz teklifleri kabul eder. Bundan sonra her kabul edilen teklif sahibine kabul edilen son teklifteki ücret ödenir. Bu yarım saatlik açık artırmanın sağladığı şudur: Elektrik için ödenen ücret o anda mevcut olan en düşük ücrettir.

Ancak böyle bir açık artırma uzun vadeli fiyatlar konusunda belirsizlik getirdiğinden elektrik üreticisi ile dağıtım yapanlar arasında müşterek bir görüşü yansıtan fiyatlarla bu iki taraf arasında di-

rekt anlaşmalar yapma yoluna gidilmiştir. Bu da üretici ile tüketici arasında direkt sözleşmelerin yapılmasını sağlamıştır. Özelleştirmeden önce, daha önce de belirttiğim gibi tüketicinin elektrik dağıtıcısını seçme imkanı yoktu. Tüketici, mahalli şirketten elektriği şirketin talep ettiği fiyattan ve şirketin sunmayı uygun bulduğu hizmet standardı ile satın alıyordu. Ödediği ücret o sanayide doğan tüm masrafları kapsıyordu ve bu fiyat, politikacıların yaptığı ayarlamaları da önemli ölçüde içeriyordu. Şimdi ise 1000 KW'dan fazla elektrik ihtiyacı olan tüm tüketiciler ve 1 Nisan 1994'den itibaren tüm işletmeler elektrik dağıtıcılarını seçebileceklerdir. 1998'den itibaren ise evlerde oturanların bu imkanları olacaktır.

Şimdi bunu anlayabilmek için bir mühendis gibi düşünmeyi bir tarafa bırakmak gerekir ve bu küçük elektronların o küçük tellerden nasıl geçtiğini düşünmemek gerekir. Çünkü bunu yaparsanız çıldırabilirsiniz. Ben düşündüm ama beceremedim, inanın. Bunu bu şekilde düşünmek mümkün değil. Sadece emtia ticareti yapan biri gibi düşünmeye başlamak gerek.

Tabii ki evinize, fabrikaınıza ulaşan elektrik mahalli elektrik şirketinin kablolarından geçer. Ancak belki de bu elektrik ülkenin diğer ucunda bulunan bir şirket tarafından sizin için satın alınmış ve size satılmış olabilir. Belki de direkt olarak bir üreticiden ve hatta kablo sahibi olmayan bir şirketten. Gerçekten de İngiltere'de faaliyete geçen böyle bir şirket vardır ve sadece elektrik ticareti yapmaktadır.

Bütün durumlarda elektrik dağıtan mahalli şirketin kablolarının kullanımı için bir teslimat ücreti ödemiş olacaktır. Ancak tüketici olarak ödeyeceğiniz fiyatın büyük kısmı, şirketin blok pazardan satın almadaki becerisine bağlı olacaktır.

Bunun İngilizler tarafından icadedilmiş ve diğer herkesi çıldırtacak ilginç bir teorik fikir olduğu düşüncesinde iseniz, İngiltere ve Galler'den 500 büyük sanayici müşterinin içinden 1990 yılından beri seçim hakkı olanlardan üçte birinin mahalli elektrik şirketinden başka bir şirket seçmiş olduğunu söylemeye müsaade edin.

Ve şimdi İngiltere ve Galler'deki 50.000 ticari tüketici 17-18 değişik yerden Nisan sonrası için elektrik bağlantısı teklifi almaktadırlar. Sadece Galler'de ülkenin onda biri kadar kabloomuz olmasına rağmen mensup olduğum şirketin İngiltere ve Galler'in her yerinde elektrik verdiği müşteriler var.

Bu rekabet o kadar etkili bir hale gelmiştir ki, düzenleyici makam, elektrik endüstrisinin sadece ve sadece rekabetin fiyatları ayarlamasıyla tatmin olacağını beyan etti ve geniş elektrik piyasasında fiyat düzenlemesine artık gerek olmadığını beyan etti.

Elektrik sektörünün bir başka bölümüne geçmek istiyorum. Kendi sektörüme. Elektrik kablolarının güvenilirliği ve güvenli bir şekilde kullanılması ve bakımının yapılması benim işimle ilgilidir. Söylediklerimden, bu masrafların kontrolünün şirketlerimizin başarısı için önemli olduğunu anlaya-

caksınız. Bizim, şirket olarak bu yeni şartlar altında acilen maliyet düşürmemiz ve bunun yollarını titizlikle aramanız için iki neden vardır.

Birincisi daha önce de değindiğim gibi şirketlerarası karşılaştırmalar yapmaktır. Biz birbirimizle bayi bölgesi açısından direkt olarak rekabete geçemiyoruz, bunu tüketiciler ve hissedarlarımız yapabiliyor. Masraflarımızı ülkenin başka bölgelerindeki benzeri 11 şirketin masrafiyla karşılaştırabiliriz.

İkincisi ise, elektrik dağıtımının, kablo ve tellerin fiyatının ayarlı olmasındandır. Düzenleyici makam her 4-5 yılda bir bize bir hedef vermektedir, buna göre de her yıl fiyatlarımızı düşürmemiz gerekir. Bu fiyat indirimlerine paralel olarak masraflarımızı düşüremezsek bunun sonuçları hissedarlarımıza daha az kâr olarak yansıyacaktır. Böyle bir şey olduğunda hissedarların işletme konusunda ne gibi tedbirler alacağından söz etmeme gerek yok.

Elektrik dağıtımında masraflar, alınan birçok küçük kararlardan doğar, örneğin mühendislerin şurada küçük bir alt istasyon yapmaları, başka bir yerde bir kablo döşenmesi, tamir veya bakım yapılmasına dair kararlar. Bir müdürün yeni bir bilgisayar almaya veya bir tesise karar vermesi masraf doğurur. Personelimiz ve mahalli müdürlerimiz arasında tutum ve kültür açısından özelleştirme büyük bir değişiklik yaratmıştır. Her bölgesel büromuz bir kâr merkezidir, mühendislerimiz, müdürlerimiz ve idarecilerimizin her biri şimdi karar verirken masrafları, faydayı ve şirket kârı üzerindeki tesiri düşünmekte.

Özelleştirme tutum ve kültürde önemli bir değişiklik olmasına neden olmuştur. ancak kârı yükseltmek ve fiyatları düşürmek sadece bir mühendislik konusu değildir. Mensup olduğum şirketin satışları yılda bir milyar Pound'dan daha fazladır. Bu paranın zamanında ve güvenilir bir şekilde toplanması, işin hayati kısmını oluşturur. Çoğu elektrik şirketinin yaptığı gibi East Midlands Electricity, makul bir uyarı süresinden sonra elektrik faturasının halen ödenmemiş olması halinde tüketicinin elektriğini kesmektedir. Son üç yılda tüketicinin elektriğinin kesilmemesi için uygulanan müsbet kredi teknikleri sayesinde bugün hemen hemen ödenmemiş fatura kalmamıştır ve müşteri düzenli olarak ödeme yapmaktadır. Nakit akışı gözle görülür şekilde düzelmiştir ve tüketicilerimiz elektrik kullanmaya devam edebilmektedir.

Ancak elektrik tüketicileri için en son test müşterinin karşılaştığı şeylerdir. East Midlands'ın yurt içindeki elektrik tüketicileri son on yıl boyunca fiyatların devamlı olarak düştüğünü gözlemişlerdir. Değindiğim değişikliklerin çoğu özelleştirmeyi önümüzde gördüğümüz zaman başlamıştır. Son on yılda elektrik fiyatları gerçek anlamda yaklaşık % 20 oranında düşmüştür ve geçen yıl elektrik faturalarında ilk nakit indirimi görülmüştür. Önümüzdeki birkaç yılda başka indirimler de beklenmektedir. Ticaret yapan tüketicilerimizin çoğu da önemli fiyat indirimleri gözlemişlerdir.

Hatta fiyat indirimi görmemiş olan tüketiciler bile kendilerini tatmin etmek için en azından 17

veya 18 yerden elektrik temin etme zevkini tadabilmişlerdir. Mümkin olan en uygun anlaşmayı yapabilmekten mutluluk duyabilmektedirler.

Birleşik Krallık'ta elektrik endüstrisindeki özelleştirmenin etkilerini kısa bir konuşmada özetlemek zordur. Ancak sonuçların bir kısmı bunlardır. Şu anda inşaat halinde yaklaşık 8000 megavat'lık yeni, rekabet edebilir santral vardır, bunlardan bazıları faaliyete geçmek üzeredir. Tüketici hizmet standartları gittikçe yükselmektedir. Tahsil edilemeyen alacaklar nedeniyle elektriğin kesilmesi hemen hemen ortadan kalkmıştır. Kanımca elektriğin özelleştirilmesinin Birleşik Krallık için avantajları bir bütün olarak ele alınırsa, rekabet ve üretim olmuştur. Üretimde özel sektör yatırımının teşvik edilmesi, masrafların hızla düşürülmesi, hizmet standardının yükselmesi ve her zaman masrafların daha da düşebileceği fikri olmuştur.

Sonuçta söylediğim gibi, daha düşük tüketici fiyatları, gereksiz tekellere baştan son verilmesi ve kalan tekellerin şeffaf bir şekilde düzenlenmesi sağlanmıştır.

Benden deneyimlerimizden Türkiye'ye ne gibi faydalar sağlanabileceğine dair birkaç düşünce belirtmem istenmişti. Sanırım size göstermek istediğim ilk ve en önemli şey şudur: Sanayinizde hangi tekellerin tek olma zorunluluğunu gösterdiğini, hangilerinin ise tekel olması gerekmediğini ve durum böyleyken bunların halen neden tekel olduğunu seçmek ve anlamak gerekmektedir.

Teşvik mekanizmaları arayın. Sanayii yapılandırarak teşvikler yaratmaya bakın. Mümkin olan her yerde rekabet oluşturun ve yenilgi korkusuna düşmeyin.

Elektrik sanayiinin özelleştirilmesinde bir idareci olarak gerçekten de herhangi bir korku duymadım. Bir yanlış yapacağım ve herhangi bir kimsenin benim hatalı olduğumu söyleyeceği, kararlarımın yanlış olacağı veya verdiğim kararların doğru olmadığı ve herhangi bir şekilde bunun cezasını çekeceğim tehlikesi mevcut değildi. Halihazırdaki sistemde kötü kararların sonuçları hissedarlara fatura edilecektir. Kârlar düşmeye başladığında da hissedarlar müdürlerden hesap soracaktır. Nihayet, önceden tahmin etme. Meslektaşlarımla çıkardığı iki noktayı tekrarlayayım: Herşeyden önce acele etmeyin. Fazla çabuk hareket etmeyin. Genel olarak konuşmak gerekirse, her sanayi dalını ancak bir kez özelleştirebilirsiniz. Daha uzun vakit alsa bile doğruyu yapmak tercih edilmelidir. Ancak aynı zamanda fazla uzun sürmemesi de gerekir. Karar almak istemeyenler için bu kullanılan bir bahanedir.

İkincisi kültür ile ilgilidir. Organizasyonun kültürü. Bizim şirkette çalışanlar şimdi bizim sanayi dalımızda sürekli olan tek şeyin değişiklik olduğunu anladılar, inandılar ve kabul ettiler. Her zaman olacağı garanti olan tek şey değişkenliktir.

Dinlediğiniz için teşekkür ederim.

Yavuz Canevi:

Teşekkür ederim, Mr. Champ. Böylece bu sabahki oturum sona erdi. Konuya nasıl başlanacağı.

hususunda hükümet görüşü, politik görüş alındı, üç sektör de kapsandı.

Panele katılanlarla, dinleyicilerden gelen sorularla ve yorumlarla ilginç bir öğleden sonrası olacağını sanıyorum. Saat tam ikide burada olmanızı rica ediyorum, böylece vakit kazanacağız ve zevkli tartışmalar yapacağız.

"Sorular - Yanıtlar"

Yavuz Canevi:

Öğleden sonraki oturumumuza hoşgeldiniz. Bu oturumun amacı karşılıklı olarak görüş alışverişlerinde bulunmaktır, tartışma olması gerekmez. Dinleyicilerden bazı önemli ve eleştirci yorumlar gelecektir, ancak zamanımızın kısıtlı olduğunu hatırlatmak ve kısa kesmenizi rica etmek isterim. Bay Benson bize.slaytlarda "kısa kesin" anlamına gelen bir slogan göstermiştir.

Çeşitli görüşler alacağımızı düşünüyorum, böylece oturumdan sonra belleklerinizi tazeleyebileceğiz ve gerekirse fikirleri genişletebileceğiz. Ancak bugün biraz bencil olmamız ve kendi fikirlerimizden ziyade, panele katılanların fikirlerinden mümkün olduğunca yararlanmamız gerektiğini düşünüyorum. Bunu söyledikten sonra, müsaade ederseniz, tereddüt etmeden size, görüşmeler sırasında kaydettiğim bazı ana hatları bildireceğim.

Her şeyden önce, bugün için dört davet aldığımı belirtmek isterim. Bunu sadece bilginiz olsun diye söylüyorum. Şaka değil, tam dört davet, üçü Türkiye'den, yarın ve öbür gün özelleştirme konusu için. Bu da bu konuda hakikaten konuşmayı sevdiğimizi gösterir, dördüncüsü Fransa'dan Nis'den, gene özelleştirme konusunda. Bay Benson da yarın veya öbür gün bu konuda konuşacak. Onun konuşması sadece bizim ilgimizi çeken bir konu değildir, tüm dünya bununla ilgilenmektedir, ancak sanıyorum ki biz dünyadan da fazla ilgileniyoruz, çünkü aynı hafta, aynı gün üç değişik forumda özelleştirme konusunda seminerlerimiz var. Sanırım, İngilizlerin deneyimini paylaşabildiğimiz bu forumda bulunmaktan şanslı sayılabiliriz. Büyük çapta özelleştirme deneyimi ile ilgili üç tekstilciden bu sabah dinlediklerimden, bu özelleştirmelerden beş, altı veya yedi sonuç veya nihai sonuç çıkarabileceğimizi gördüm. Her şeyden önce üç konuşmacı, özelleştirmeden sonra hizmet kalitesinin ve standardının arttığı konusunda mutabık kalmışlardır. Bu konuda soru soran olmadı. İkincisi, KİT diye adlandırdığımız kuruluşlar, sanırım onlara British Telecom, British Gas deniyor, bir zamanlar zarar verirken, bugün kâra geçmişlerdir. Ve yine üçüncü bir sonuç prodüktivite artmıştır, hizmet götördükleri bölgeler artmıştır, hatta İngiltere sınırlarını aşmıştır. Dördüncü olarak, özelleştirmeden sonra çok etkili bir rekabet çevresi oluşmuştur, bu da yarar sağladıkları prodüktivite, olasılık vs. gibi konuların bir sonucudur. Burada önemli olan, bu kuruluşlar hükümet bütçesinden sübvans edildiklerinde ve vergi ödeyenlerin vergisi sayesinde oluşan hükümet bütçesinin desteğini aldıklarında, hükümet bütçesine vergi ödemeye başlamışlardır, bununla da kalmamışlardır, aynı zamanda hissedarlarına temettü dağıtmaya başlamışlardır ve bu da literatürde işçi kapitalizmi veya para kapitalizmi olarak geçmektedir. Tabii bu kritik bir konu anlamına gelmez, çünkü İngiltere'nin de çok köklü, çok canlı ve çok aktif bir sermaye piyasası vardı. Halen bu özelleştirme gayretlerinin marjinal etkisini sermaye piyasasındaki gidişata katkısını görebilirsiniz. Bizimki gibi gelişmekte olan bir ülke için bu konu çok daha önemlidir, Meksika, Arjantin, Şili ve diğer ülkelerdeki deneyimleri duyduk. Bunun çok önemli bir nihai sonuç olduğunu düşünüyorum. Şimdi Türkiye'ye dönelim, kamu sektörünün yaklaşık % 50 para ihtiyacının Kamu İktisadi kuruluşlarımızdan kaynaklandığını ve

bunlarda fazla personel istihdam edildiğini biliyoruz. Çoğunun zararda olduğunu ve şu veya bu şekilde, doğrudan veya dolaylı olarak tarım sübvansyonları ile, enerji fiyatlarıyla birçok mekanizma aracılığıyla veya devlet bankalarının kolay finansman şartları aracılığıyla sübvans edildiklerini biliyoruz. Bu kuruluşlar kâr etmiştir ve bilançolarında zarar gösteremiyorlar, fakat Coopers ve Lybrand'ın temsilcisi sıfatıyla kâr-zarar cetvellerine baktığınızda, bay Benson, bilançolarında birçok gerçek zarar bulacaksınız, ve son 10 sene için, sanırım bu çok üzücü bir hikaye ve Türkiye sorunun püf noktası, yatırım yapan kuruluşlar, istihdam oluşumu, istihdam statüsü ne olursa olsun, Kamu İktisadi Teşekkülleri, bunlar için tüm Türkiye'de % 30 yatırım harcamaları çıkmaktadır. Bugün bu kuruluşlar tarafından sadece % 13 yatırım yapılmıştır. Bu da, yatırım harcamalarının kademe kademe neredeyse sıfıra doğru gittiği anlamına gelmektedir. Bugün Kamu İktisadi Teşekküllerinin yatırımı sıfırdır. Bu da teknolojinin gerisinde, enternasyonalleştirmenin ve globalleşme ile bugünkü pazara girmenin gerisinde kalmak demektir. Sanırım bunun maliyeti düşündüğümüzden de fazladır. Panel katılanlara, özelleştirme konusunda ve özelleştirmeye bağlı konularla ilgili konuştuklarımızın aktarılması için burada sözüme son vereceğim. Bu konudaki sorularınızı hazırlarken, panele katılanları 1-2 soru sorma hakkını kendime tanıyacağım, sonra diğer soruları toplayacağım, ve onlara bunları yanıtlamaları için fazladan 15 dakika vereceğim.yoksa bu işin içinden çıkamayacağız. Soru sorma oturumunu açıyorum, sizin için önemli ve de ilginç olacağını sanıyorum.

Sanırım bu daha çok Bay Garel Jones'u ilgilendiriyor. İngiliz hükümetinin özelleştirme programını başlatmanın temeli neydi, örneğin İngiltere'de dayandığınız bir çerçeve yetki yasası var mıydı, yoksa mevcut yasalar ve anayasa size zaten harekete geçme ve bu programı yürütecek hakkı verdiğinden, buna gerek yok muydu? Çünkü bizim durumumuzda bir anayasal tartışma, bir yetki tartışması ve aynı zamanda her durumu ayrı ayrı ele alma temeline dayalı bir tartışma mevcuttur, gerçekten yetki tanıyan bir yasa gerekmektedir. Bu, sorunun bir tanesi. Aynı zamanda, bu fikrin ortaya atıldığı 1979-1980 yıllarında Thatcher hükümeti devraldığında, bu işe ilk girdiğinizde, öncelikler ne şekilde tanınmıştır, nereden başladınız, özelleştirilecek şirketlere ilişkin bir listeniz var mıydı ve, burada yaptığımız gibi, azınlık hisselerden, küçük hisselerden kurtulduğunuz gibi, bu şirketlere hakikaten öncelik tanıdınız mı, sonra da hükümete bağlı şirketleri, sonra hizmet sektörünü ve sonra da büyük kamu şirketlerini vs.'yi yönetmeyi mi sürdürdünüz? Hiçbir öncelik yok muydu? Bu alanda, üçüncü bir soru çünkü bizim için çok önemli, halk stratejik sektörlerden konuşmaktadır, biliyorsunuz ulusal güvenliğe, ulusal savunmaya, istihbarat vs. ile ilgili olanlar. İngiltere'de özelleştirme konusuna başladığınızda bu konuşmalar gerçekten oldu mu? Hepsinden önce özelleştirmeyi düşünmediğiniz stratejik sektör var mıydı, veya stratejik pozisyonuna rağmen, özelleştirebileceğiniz şirket var mıydı? Bunlar benim üç açılış sorumdur. Şimdi müsaade ederseniz kürsüyü size bırakmak ve başka sorular almak istiyorum, böylece hepsini birden yanıtlamanız daha kolay olacaktır, ve hepini ze marjinal ve adil bir soru dağılımı sağlanmış olacaktır.

Bugünkü görüşmelerimize ilişkin sorusu olan var mı? Soru sormak istemiyorsanız, şimdilik yeterince soru sordum sanırım, böylece tartışmayı açabiliriz. Sanırım soru sormak isteyen iki kişi görüyorum. Buraya geliniz, mikrofonu alın ve kendinizi tanıtınız.

Yavuz Kır: Efendim, Türkiye'de son sekiz yıldır özelleştirme uygulamalarına şahit olmaktadır. Global olarak baktığımız zaman KİT ekonomisinin ikisinin bugüne kadar ortalama olarak özelleştirildiğini görmekteyiz. 2 milyar dolar civarında bir hasılat elde edilmiştir. Özelleştirme uygulamalarının sizin ülkenizde yapılan ve diğer ülkelerde yapılanlar çerçevesi itibarıyla karşılaştırmasını yaptığımız zaman Türkiye'deki özelleştirme politikasının somut amacı, yöntemi ve önceliklerinin olmadığını görmekteyiz. Bu amaç, hakim amaç ve yöntem belirli olmadığı için zaman zaman konu mahkemelere bile aksetmekte mahkemeler tarafından yapılan işlemin iptal edildiğini görmekteyiz. Acaba bizdeki bu özelleştirme uygulamaları genelde toplumun alt kesimlerine ve mülkiyet demokrasisinden nasibini almayan mülkiyetsiz kişilere yapılması gerekirken hisse senetleri kanalıyla özelleştirme yapılmadığını görmekteyiz. Toplumun üst gelir gruplarını oluşturan hoşnut kesimlere blok satış adı altında, arsa değerlerinin bile altında özelleştirme yapıldığını, satış yapıldığını görmekteyiz. Acaba sizin ülkenizde de böyle uygulamalar olmakta mıdır? Doğal olarak, tablolarda da özetlediniz, kamu tekeli yerine özel tekel yaratacak şekilde yapılan özelleştirme uygulamaları özelleştirmenin mantığına ve teorisine ters düşmektedir. Acaba bizdeki bu özelleştirme uygulamaları özel tekel ve fiyat, özelleştirme sonrası işlemlere baktığımız zaman sizin ülkenizde olduğu gibi düşmemekte, bizde adeta çok hızlı bir şekilde arttığını görmekteyiz, örneğin çimento sektöründe. Son üç aylık çimento sektöründeki özelleştirilen kuruluşlardaki çimento fiyatlarının ortalama % 65 arttığını görmekteyiz. Aynı şekilde bu özelleştirilen şirketlerde özelleştirme sonrası devlete vergi ödemediklerini görmekteyiz. Acaba sizin ülkenizde de fiyatlar tüketici aleyhine yükselmekte midir ve satış şeklinde satıldığına şahit olmakta mısınız? Buna özelleştirme diyebilir miyiz? Teşekkür ederim.

Hüseyin Beyazıt: 1989 yılından beri uluslararası telekomünikasyon piyasasındayım ve Sir Bryan Kirsberg ile İngiltere'deki bazı makro politikaları konusunda görüşme yapma şansını elde etmiş olmaktan çok mutluyum.

Herşeyden önce, soruyla ilgili olacak bir konuya değinmek isterim. 1980'lerde, stratejiler, liberalleşme, gelişme, mevzuat, kurumlaşma, özelleştirme, transnasyonelleşme, konsorsiyum ve birleşmeler, sanayi politikası ve dikey entegrasyon Avrupa ülkelerinin ilk telekomünikasyon politikasını oluşturmuştur. Bu stratejiler, Avrupa'daki PTT tekellerinin daha rekabet edici, piyasaya yönelik şirketlere aktarılmasındaki kademeli değişimde kritiktir. Tüm farklılıklar için Avrupa stratejilerinin, önemli bir müşterek ögesi vardı, ulusal telekomünikasyon organına ulusal yüksek teknolojinin geliştirilmesi için bir görev verdi. Sanayi politikasının derecesi ve hükümet müdahalesi farklı olsa bile, kamu telekomünikasyonunun merkezi rolü aynı kalmaktadır.

Strateji mülkiyeti seçimi, konusundakileri ve geri kalmış Avrupa ülkeleri arasında bölünme ile

belirlenebilir. Bu iki grup, iki değişik politika arasında seçim yapma imkanına sahiptirler. Başka durumlarda, özelleştirme veya liberalleşme gibi aynı şeyleri yapmak için değişik imkanları vardır. Telekomünikasyon sektöründen söz ediyorum. Daha az gelişmiş veya gelişmekte olan toplumlarda özelleştirme yapma baskısı, alt yapının geliştirilmesinin finansmanı için gerekli sermayenin artırılması ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Batı ve Kuzey Avrupa'nın daha gelişmiş toplumlarındaki özelleştirme veya kurumsallaştırma, kamu kuruluşlarındaki kısıtlamaları kapsamak, bürokratik organizasyonları veya serbest telekomünikasyon işletmeleri, politik sanayi kuruluşlardan kurtarmak için bir çözüm olabilir. Bu görüşü ortaya koyduktan sonra en liberalize edilmiş telekomünikasyon sektörü olan İngiltere'deki bu süreç içinde bazı şeyler gördüm, örneğin uluslararası hizmet pazarlarında enterkonekte politikaların uygulanmasında, Mercury-OFTel tarafından korunmuştur.

Şimdi şunu soruyorum, telekomünikasyon sektörünü analiz edersek ve telekomünikasyon hizmetlerini ve pazar paylarını belirlersek, piyasa paylarının hangileri tekel yoluyla veya tek kurum yoluyla korunmuştur ve pazarın hangi payları daha çok rekabet hizmete açılmıştır. Teşekkürler.

Erkut Yücaoglu: General Electric. Sorum çok basit. Özelleştirme veya halka satış işleminde, İngiltere'de kamu şirketleri aktiflerini değerlendirirken ve/veya fiyatlandırırken genel düşünce neydi, onu bilmek isterim.

Ahmet Özergin: DGR grubu. Kısa bir soru yöneltmek istiyorum. Bu sabahki tüm konuşmacıları takdir ettik. Deneyimlerinden çok şey öğrenebileceğimizi ve çok deneyim kazanabileceğimizi belirttiler. Ayrıca hata ve olumsuzluklarla karşılaştıklarından da söz ettiler. Fakat konuşmalarında hiçbir karşılaştığı hataları ve başarısızlıkları açıklamadı. Sanırım karşılaştıkları hata ve başarısızlıklar konusunda, hangi aşamalarda, hangi alanda karşılaştıklarına dair bir fikrimiz olsa iyi olur. Başarısız yönü veya karşılaştıkları hataların ne olduğunu öğrenmek bize yardımcı olur fikrindeyim. Teşekkürler.

Aslan Yaman: Efendim ben direkt olarak sayın Bakana sormak istiyorum. 1979 tarihinden itibaren İngiltere'de uygulamaya konulan özelleştirme programıyla yabancıların hisse senedi satın alması konusunda bir takım kısıtlamalar getirilmiş idi. Geçen zaman süresinde bu kısıtlamaların kaldırıldığını okuduk ve uygulamalarda da bu kısıtlamalara uyulmadığını takip ettik. Efendim, başlangıçta neden yabancıların hisse senedi satın almasına bazı kısıtlamalar getirilmişti ve daha sonra da neden bu kısıtlamalar kaldırıldı, bunun arkasındaki sahipleri bize lütfederler mi? Teşekkür ederim.

"Şu anda ilgimiz büyük. Türkiye'deki sağlık hizmeti ile ilgili konuya geçilmesini beklemekteyiz. Panele katılanlardan İngiltere'de genel sağlık hizmeti açısından, hastanelerin özelleştirme durumunun ne olduğunu öğrenmek isterim."

Yaman Akalın: Teşekkürler Sayın Başkan. Bay Adams'a sorumu yöneltmeden, kısaca kendimi tanıtmak isterim. 11 sene müddetle Türkiye'de gaz şirketinde çalıştım. 6 yıl boyunca Ankara'da gaz

konusunda yetkiliydim ve 5 yıl boyunca, Türkiye'deki gaz dağıtımı yapan BOTAŞ'da çalıştım. Bu 5 yıl süresince ben ve birkaç meslektaşım sürekli olarak, Türkiye'deki gaz sanayinin özelleşmesi gerektiğini düşündük. Daha ilk günden özelleştirilmesi gerekirdi, sabahleyin de görüştüğümüz gibi, kâr elde etmek üzere çalışmaya yönlendirilmiş olmak çok farklı bir kültür gerektirmektedir, bu çok farklı bir şey, devlet sektöründe 10-20 seneyi aşkın çalışmışlığı olan bir kamu görevlisinin bunu anlayabileceğinden şüpheliyim. Fakat 5 yıldan sonra bu savaşı kaybettim. İlk savaşımı, belki bir Fransız generali olmadığım için kaybettim, gaz işinin özelleştirildiğini göremediğim için kendim özelleştirmeye karar verdim ve şimdi kendi Pazarlama Araştırma Şirketimi işletiyorum. Gaz işinde 10 yıldan fazla zaman harcadım, gerçekten verimli özel bir gaz sanayii görmek isterim. Şimdi İstanbul'da hemen hemen hiç gaz satılmamaktadır, çok yüksek ve rakipsiz fiyat politikası yüzünden Ankara'da gaz işi durmuştur. Şimdi soruma dönüyorum. İngiltere ve yurt dışındaki deneyiminize dayanarak, yabancı gözlemci sıfatıyla, ki sizi tanıyorum, Türkiye'deki doğal gazı geliştirme programına katılırsanız, bu sabah gözönüne serilen duruma göre, Türkiye'de özelleştirilmiş doğal gaz sanayii için nasıl bir şekil önerirsiniz? Teşekkürler.

Deniz Gökçe: Sorum çok kısadır. En azından sürecin başında, doğal tekellerde, mevzuat çok önemli bir bölüm gibi görünmektedir. Belli bir ölçüde bugün de böyledir. Bir rekabet yasası, bir düzenleyici yasa nasıl hazırlanır, bir düzenleyici makam nasıl tanımlanır, bu nasıl seçilir, düzenleyici makam ve politikacılar arasındaki, veya düzenleyici makam ve kuruluşlar arasındaki entrikaların kaldırılabilmesi için dikkate alınması gereken faktörler hangileridir? Böyle bir entrikanın olmaması için ne yapılabilir? Teşekkürler.

Ufuk Şensoy: Kamu Ortaklığı İdaresi. Nükleer elektrik satmak için planlarınızın olup olmadığını bilmek isterim.

Uğur Yüce: Benim de sorum kısadır. Şu ara iki yaklaşım var. Birisi, rehabilitasyondan sonra satmaya çalışmak, diğeri olduğu gibi satmaktır.

Eli Acıman: Benim sorum daha çok mesleğim olan iletişimle ilgilidir, çünkü görevin yarısı halkı eğitmektir ve bir kuruluşu eğitmek ve ikna etmekle karşılaştırıldığında ucuz değildir. Benim sorum İngiltere'deki deneyiminizle ilgilidir. İngiliz halkı için bu kavramın bir özelleştirme kavramı olduğunu anlamaları ve buna olumlu bakmaları ne kadar zaman aldı?

Yavuz Canevi: Arkadaki arkadaşım. İzin verirseniz soruları burada kesiyorum. Çünkü oldukça ilginç sorular var. Bunlara cevap alalım. Son soruyu sorabilirsiniz. Mr.Champ'e sormak istiyorum. Sizin de anlattığınız gibi İngiltere'de teknik olarak yeterli bir düzeyde işleyen bir elektrik sektörünüz var. İletim, üretim ve dağıtım sektörlerinde, rekabete sokma şeklinde bir özelleştirme modeliyle daha mükemmeli aramaya, yakalamaya çalışıyorsunuz. Şimdi ülkemizdeyse elektrik sektöründe durum daha değişik. Özelleştirmenin henüz başındayız. Özellikle dağıtım sektöründe aşırı istihdama sahip bir personel yapısı var. Yenileme yatırımlarını yapamaz duruma gelmiş, eskimiş bir altyapı var, sizin

de bir dağıtım şirketi yöneticisi olduğunuzu bildiğim için soruyorum. Kayıplarımız ve kaçaklarımız, teknik kayıplarımız ve kaçaklarımız yüksek. Bugüne kadar yapılan iki tane uygulama var. bunlar franchising şeklinde. İşletme hakkının devrini öngörüyor ve bunlar şu anda faal durumda. Türkiye şu anda şu ikilemle karşı karşıya. Acaba bu franchising şeklindeki işletme hakkının devrine devam etmeli miyiz yoksa altyapıyı, dağıtım altyapısını şirket statüsüne çevirerek hisse senetlerini satmalı mıyız? İngiltere'de biliyorum kurduğunuz yapıda 12 tane şirket var, dağıtım sektöründe hizmet yapan. Türkiye için bu ikilemde hangi tercihin daha doğru olduğunu düşünüyorsunuz? Özelleştirme amaçlarına ulaşma açısından acaba bu alternatiflerden yanlış olanın seçilmesi bize ne gibi kötü sonuçlar doğurabilir? Teşekkür ederim.

Yavuz Canevi: Son soruyu buradan alıyoruz. Sonra cevaplara geçeceğiz.

Oğuz Babüroğlu : Bilkent Üniversitesi. Benim sorum üç sektörün temsilcilerine yöneliktir ve özellikle iş gücünün düşürülmesinin sağlanması ile ilgilidir. İşten çıkarma ve diğer üzücü işgücü kısıtlamalarının etkilerini azaltmak için, yeniden eğitime gibi bazı özel programların olup olmadığı konusunda bilgi alabilir miyiz? Teşekkürler.

Yavuz Canevi: Sanırım şimdi yanıtlara başlayabiliriz.

Bay Garel Jones : Evet, sektörler özel olan sorulardan kaçınmalıyım, onları meslektaşlarıma bırakayım. İlk sorum, geriden alıyorum, kavramın oturması ne kadar zaman almıştır? Bu da hakikaten, "1979'da bazı öncelikler tasarlanmış mıdır?" olan ikinci soruyla bağlantılıdır. Sanırım gerçek şudur ki, tabii ki kendi partim söz konusu olduğunda, ekonomik liberalizmin yeniden alevlenmesi, partimin genel seçimlerde bozguna uğradığı 1974 senesinde olmuştur. Meslektaşlarımdan biri olan Sir Keith Joseph, Bayan Thatcher ve başka bazı sağcı entellektüellerle birlikte, politik bilimler merkezi diye adlandırılan bir organizasyon kurmuşlardır. Bu organizasyon broşürler çıkarmaya ve bu konuda ihtilaflar yaratmaya başlamıştır. Özelleştirme kavramının tartışılmasına burada başlanmıştır, burada ekonomik liberalizmin yeniden canlandırılması konusu görüşülmüştür. Sanırım cevap şudur ki: özelleştirme 1975 yılında, Bayan Thatcher muhafazakar partinin başına geçtiğinde ve entellektüellerle işbirliği halindeki, 1975 ile 1979 arasındaki muhalefet dönemimizde başlamıştır. Politikacılara açık, propaganda araçları kullanmak suretiyle, İngiltere'deki üniversitelerde bir yol çizdik, bu da 1979'daki seçim programımızın bir kısmını oluşturdu. Özel bir özelleştirme olduğunda, özellikle geniş çaptakiler için reklam yapılmakta, oldukça büyük reklamlar, başlangıçta British Telecom ve tabii ki British Gas reklamlarını hatırlıyorum. Hakikaten uzun süre devam eden çok büyük televizyon reklamları, bunların amacı tabii ki sadece hisselerin satılmasını sağlamak değildir, aynı zamanda küçük hissedarları buna iştirak etmeye teşvik etmektir. Fakat aynı zamanda da eğitimidir. İlgili olduğumuz kadarıyla tüm bu sürecin 1975'de başladığını ve halen devam ettiğini söyleyebilirim. Bu hakikaten hiç bir zaman son bulmayacak bir süreçtir. Bir sanayii yeniden yapılandırılmalı mı, yoksa olduğu gibi mi satmalı? Ben bunun, her hükümetin, kendi değerlendirmesi uyarınca

vermesi gereken bir kârar olduğunu düşünüyorum. Halihazırda Türkiye'de ulusallaştırılmış yapının yetersizlik, etkisizlik düzeyinin ne olduğunu bilmiyorum, ancak satmadan önce bir sanayii yeniden yapılandıracak olursanız, bunu yapacak durumda olan bir yönetimin olduğuna inanabilmeniz gerekmektedir, ve bunun mümkün olup olmadığı konusunda kendinizin en iyi hakem olacağınızı düşünmekteyim. düzenleyici makamla entrikalardan nasıl kaçınırsınız? Benim ülkemde bunu yapmanın yolu, bunu yasal bir statü yasası imişçesine sunmak, ve bunu yöneten kimsenin ve halkın en güvenilir kimseler olduğundan emin olmak ve güvenilirliklerinin İngiltere'deki bir hakimden beklenen güvenerlikle eşit olduğuna inanmaktır. Herhangi bir suçlama yapıldığını duymadım, piyasada çalışan şirketler arasında, fiyatlarını ayarlayan düzenleyici makamda ve çalışma şekillerinde bir gerilim, sağlıklı bir gerilim olduğu ortada. Fakat, düzenleyici makamların uygunsuzlukları konusunda suçlama yapıldığını duymadım. Veya sadece, bir düzenleyici makam kurduğunuzda, sadece pozisyonları ve dürüstlükleri şüpheye yol açmayan kişiler bulacaksınız ve böylece onlardan bir kötülük gelmeyeceğinden emin olursunuz. Sağlık hizmeti için hastaneler; ülkemizde, herkese açık, herkesin gidebildiği ulusal sağlık kuruluşlarımız vardır. Bu nedenle ne kendi hastanelerimizi, kendi ulusal sağlık kurumlarımızı ne de sağlık kuruluşlarımızı özelleştirmeye niyetimiz vardır. Yapmayı düşündüğümüz, sanırım başarılı da olduk, sağlık kuruluşuna ahlak kavramını getirmek olmuştur, çünkü tüm sağlık kuruluşlarındaki tehlike kanımca, teorik olarak harcayabileceğiniz para miktarının sınırsız oluşudur. Sanırım anahtar hemşirelerin ve sağlık kuruluşunda tüm çalışanların belleklerinden uzun zaman silinmeyecek bir kaç esas geliştirildi, herkesin uygulaması gereken bir çeşit piyasa disiplini. Günümüzde İngiltere'deki hastalar paralarını istedikleri gibi kullanıyor. Bir kimse, bölgesi dışında daha hızlı hizmet ve daha iyi bir uygulama bulabileceğine inanmıyorsa, mahalli doktoru onu o hastaneye havale edebilir ve oradaki uygulamanın maliyeti, uygulamayı yapan hastanenin hesabına kaydedilir, böylece bekleme listelerinin kısa olması ve etkili olunması teşvik edilmektedir. Yapmaya çalıştığımız diğer husus, ki bunu mahalli idarelerde denedik, mahalli kuruluşlar reddettiği takdirde, Ulusal Sağlık Kuruluşunu, evlerde yapılması gereken temizlik, çamaşır gibi bir takım hizmetleri üstlenmeye zorladık. Bunda da başarı sağlandı çünkü kendi personelinin işi almak üzere girişimde bulunması için önlemler alındı, her zaman almıyorlardı, bunun sonucunda çoğunlukla dışardaki bir firmanın temizleyicileri gelip bu işi, daha az personel ile, daha çabuk ve eskisinden daha iyi yapmaktalar. Yabancıların sınırlandırılması, belki bu konuyu Peter'e bırakırım, ama esasen yabancılar için British Petroleum'da olduğunun aksine bir yasal kısıtlama olduğunu düşünmüyorum. Fakat Peter'in bu konuda benden fazla şey bildiğini düşünüyorum. Sonra bana daha ziyade Türkiye'nin dahili sorunu olduğunu düşündüğüm, blok satışlar, devlet tekellerinin, sadece onları sonradan bireysel tekel gibi kullanmaya devam edecek olan özel şahıslara ne verildiği şeklinde bir soru vardı. Biz İngiltere'de, ticari satış diye adlandırdığımız, bazı satışlar yaptık, örneğin Royal Ordinance gibi özel bir şirket, bu özel alana ilgi duyan başka bir şirkete satıldı. Genelde o şekilde yapmadık, fakat bazen ticari satış nedeni olabilir. Ancak tekelin türü ne olursa olsun, Peter'in belirttiği gibi, yapmak

istediğimiz buysa, tekeli kurabilirsiniz, bunun için özel bir şirketin satılması şart değildir, bir tekeli bir devletten , özel bir gruba transfer edildiğinde, o zaman o tekeli düzenlenmesi ve rekabete konu edilmesi gerekir ve bunu yapmak için de bir düzenleyici makama gereksiniminiz olacaktır.

Stratejik Sektörler: Sanırım muhtemelen özelleştirmelerin ele alınma şekline öncelik tanıdık. İlk yaptığımızı hatırlamaya çalışıyorum, ilkinde oldukça küçük çok özel bir şirketi özelleştirdik. İlk büyük şirketin British Telecom olmasının sebebi, bize geniş hisseler kazandıracağının bir göstergesi ve çok karlı olacağı gibi görünmesi idi. Kârlar halk tarafından hızlı bir şekilde ölçülebilecekti. Türkiye'de bir özelleştirme paketi başlatmak istersem, sanırım herşeyden önce, tüketicilerin kârı çok çabuk tesbit edebilecekleri bir sanayi alırdım. Oraya ulaşmak için siyasi açıdan fiyatı ne olursa olsun, siyasi faturası çok kısa bir sürede vuku bulacaktır.

Sanırım beni ilgilendiren soruların çoğunu yanıtladım. Diğer yorumlara yer vereceğim.

Peter Benson: Teşekkürler. Müsaadenizle soruları çok çabuk noktalayacağım, sadece birkaç ekstra noktaya değineceğim. Önce İngiltere'deki yasaya gelelim, İngiltere'de özelleştirme ile ilgili yasamız var mıydı? Bunun yanıtı hayırdır. Hiçbir çatı yoktu. Her devlet kuruluşu ayrı kanunlar koymak zorunda idi. Şimdilik British Telecom vakası için, özelleştirme için, parlamentodan iki yasanın geçmesi gerekiyordu, bu da kolay olmadı. Çünkü parlamentonun kanun hazırlayıcıları böyle bir şeyi daha önce yapmamıştı ve tüm riskleri bilmiyordu. Öyle bir yasa hazırladıklarını bilmiyordu. Öyle bir yasa hazırladıklarını hatırlıyorum ki, buna göre British Telecom bir kere özelleştirildiğinde, hiçbir zaman yasal bir şekilde temettü ödemeyecekti. Allahtan bunu zamanında tesbit ettik.

İngiltere'de özelleştirme konusunda bir stratejimizin olup olmadığına gelince, bir şirket listesi vardı. Ben ne politikacıyım ne de onların düşüncesinin sır ortağı, benim görüş açımdan, ilk günlerde bir strateji var idiyse, bu çok belirsizdi. Bir iki vakada başka ülkelere ögütler verdik, önceden bir stratejik modelin tesbit edilmesini hararetle tavsiye ediyoruz, diğer bir anlamda, hükümet amaçlarını tetkik etmekte dikkatli olmalı ve sonra da bu amaçlara cevap verecek sanayileri daha da dikkatle tetkik etmelidir ve bunu düzenli bir şekilde yapmalıdır. Bu, İngiltere'de mümkün olmamıştır, çünkü süreci, tam anlamıyla anlamadık, ancak daha sonra bir başlarsa, mümkün olur diye düşünüyorum.

Özel tekellerle zenginlerin durumunu yükseltmekle ilgili soruyu anlamıştım, ama bildiğim kadarıyla İngiltere'de böyle bir durum hiç olmadı. Fiyatlandırmadaki düşünce ve aktiflerin değerlendirilmesine gelince, bu hakikaten emin bir şekilde, yanıtlayabileceğim bir sorudur, çünkü bu nahoş ayrıntılı bir muhasebe sorusudur. Bu konuda tüm özelleştirmelerin anahtarının, aktif temelini yeniden tayin edilmesi gereği olduğunu söylemek yeterlidir. Örnek olarak yine British Telecom'u ele alırsak, British Telecom tamamıyla mühendisler tarafından işletiliyordu. Onlarla ilk defa irtibata geçtiğimizde, işyerinde bir muhasebeci yoktu. Mühendislerin benimsediği bir prensip, düşünürseniz mantıksız değil, inşa edilen bir makinenin, tamamıyla işe yaramaz duruma gelinceye kadar kullanılması fikri hüküm sürüyordu. Ne yaptığı, kâr getirip getirmediği önemli değildi, çalıştığı sürece kullanıla-

çak, kullanılamaz hale gelince yenilenecekti. Özel yatırımcı için böyle bir felsefe lanetlenecek bir felsefedir. Telcom yönetimi ile yaptığımız, özelleştirmeden evvel, aktifleri gözden geçirerek özel sektöre geçildikten sonra da kâr sağlayacak olanları da dikkate almaktır. Tüm diğer aktiflerin iptal edilmesi gerekiyordu, aksi takdirde ömürleri dramatik bir şekilde kısa olacaktı, ve özelleştirmeden bir yıl önce, 1983 yılında defterlerden düşülen 8 milyon Pound tutarındaki varlıklardan sadece dörtte biri, yani 2 milyon Pound tutarındaki varlık, hesaplara geçirilmiştir. Başka şirketler buna benzer şeyler yapmak zorunda kaldı, İngiliz çelik sanayiinde ne muazzam aktifler kâr-zarar hesabına geçirildi; British Airways'de o muazzam, ayrıntılı, can sıkıcı ve karmaşık bir sorun, fakat özel yatırımcıyı, gerçekten kâr getirecek bir iş devraldığına dair ikna etmek için önemi kaçınılmaz.

Yabancı Holdinglerde kısıtlamalar; bu konuyu, bu işi benden daha iyi bilen Malcolm'e bırakacağım.

Sağlık hizmetinin özelleştirilmesi ilginç bir konudur. Geçen gün Yeni Zelanda'daki bir meslektaşımla bu konuda konuşuyordum, gerçekten çok geniş çapta özelleştirme gerçekleştirdiler, ve kendi sağlık kuruluşlarını özelleştirmeye bakıyorlar, bu kaydedilecek ilginç bir konudur. Düzenleyici makamı nasıl dengeliyorsunuz? Bu ürktücü bir görevdir, eminim Malcolm bu konuda daha fazla şey söyleyecektir. Tüm kalbimle sizden, eli hafif olan bir düzenleme seçmenizi dilediğimi söylemem yeterli.

Karmaşık olmaya başladığı anda, kendiliğinden sona eriyor, birdenbire soranın aklında olan tüm çelişkiler ön plana çıkmaktadır. Üzülerек söylüyorum ki İngiltere'deki bazı sanayiler de bu eğilimi göstermektedirler. ABD'de bunu vurgulamışlardır.

Satıştan önce yeniden yapılandırma konusuna gelince: Buna taraftarım. Bazı durumlar vardır, anında işi başınızdan atmak istersiniz, ama bunu yaparsanız düşük fiyatla işi başınızdan atmış olursunuz ve özel sektöre tüm sorunları ayıklama işini bırakırsınız. Bu da özel sektörün fiyatlarına ve işin idare şekline yansıyacaktır. Devlet, işin düzgünce dengelenmesi, işçi sorunlarını halletmek ve emeklilik ve benzeri işlerle meşgul olmak için ekstra zaman ayırmalıdır ve sonra makul ve devam etmekte olan bir işi satmalıdır.

İngiliz Çelik Sanayii, British Airways buna iyi bir örnektir.

Özelleştirmenin ne olduğunu anlamak için halka ne kadar zaman gerekmektedir? Bunun cevabı, İngiltere'de çok uzun bir zaman. 1979 yılında bu süreç başlatıldığında, sizin ve benim gibi olan halkın hiçbir fikri yoktu. Londra Borsası'nda o andan itibaren piyasaya sunulan hisseler açısından kurallar bozulmuştur.

Tüm bu saçmalıklar, televizyon reklamları, bina tepelerindeki panolar, tamamıyla yasaya aykırı, son derece çirkin şeylerden sonra hükümet, tam benim düşündüğüm gibi, kuralları bozmaya, kavramı tanıtmaya ve satmaya hazırlanıyordu ve gerçekten sabun tozu gibi sattı ve satılmaya devam etti. Her büyük özelleştirme, çarşaf gibi televizyon reklamlarına hedef oluyordu. Ve yavaş yavaş me-

saj oturtulmuştur. Fakat Bayan Thatcher'ın özel sektörün, sokaktaki adamın, gerçekten ekonominin bir parçası olduğu konusunda hâlâ güvence vermesi gerektiğini kabul edeceğinden şüpheliyim.

Barry Adams: Önce bir veya iki genel noktaya değinebilir miyim, sonra, sanayi dalımla ilgili özel soruları yanıtlayacağım. Bir soru yöneltmişti, sanırım çimento sektörünün özelleştirilmesi ile ilgili. İngiltere'de bu konuda bir örnek vardı o da su işleri idi. Kısa bir süre önce birkaç şirkete bölünmüştü ve son 2 veya 3 yılda fiyatlar sürekli artmıştı. Ancak bunun için bir sebep vardı, bunun sebebi de, su işlerinin kamu kuruluşu sektörünün bir parçası olmasıydı. Büyük çapta yatırım eksikliği mevcuttu. 10, 20, 30 yıllık değil, 60,70, 80 yılın üzerinde.

Böylece su işleri, yakın gelecekte halka verilecek hizmet standardını artırmak, İngiltere'nin su yollarındaki, nehirlerindeki, denizlerindeki kirlenmeyi azaltmak üzere yatırım yapmak zorunda kaldı. Fiyatlar zirvede olmasına rağmen, görüşüme göre, su işleri kamu sektöründe kalsaydı, fiyatlar daha da artacaktı. karşılaştırmak için, fiyatların neden arttığı konusunda, sanırım bir çeşit temele ve bir çeşit görüşe gereksiniminiz var. Bu da artışı doğrulayan bir nedendir.

İkinci soru soruldu. Soruda özelleştirmede hataların ve başarısızlıkların nerede olduğu soruldu. Daha önce de, özelleştirmenin İngiltere'de gaz endüstrisine bazı kısıtlamalar, düzenlemeler, fakat aynı zamanda düzenleyici serbestlik getirdiğini belirtmiştim. Diğer bir konuda bilgisayarlaşma idi. Bilgisayarlar için çok para harcadık, bilgisayar işi yapan çok yetenekli personelimiz, yazılım uzmanları, ve analistler, her tür program yapımcısı ve de uzmanlarımız vardı, ve bu dalı işletebileceklerimizi düşündük, böylece bir bilgisayar şirketi satın aldık. Bu, yaptığımız en kötü işlerden biriydi. Ve kabul ettiğimiz çok çok basit bir kuralı size aktarmak isterim. O da, bildiğin konularda ısrar et. Bununla ilgili olarak gaz endüstrisini, bağlı yardımcı sanayileri biliyoruz. Böylece en iyi bildiğiniz konularda ısrar edin, başarılı olursunuz, çünkü deyinizi kullanıyorsunuz ve onu pazarınızı genişletmek üzere veya yurdunuzda veya deniz aşırı başka pazarlara transfer edeceksiniz. Bunun bir örneği, elektrik üretimine geçmemizdir, diğer bir hareket ise elektrik sektörünün gaz sektörüne geçmesidir. Çünkü bunlar enerjidir, ve enerji olarak birbirleriyle çok yakın ilişkilidir, vasıflarını transfer edebilirsiniz.

Özel noktaya gelince, Türkiye'deki Gaz Endüstrisi sorusuna; bu, benim için çok zor bir konu, çünkü bununla ilgili direkt bir çıkarımız var. İlgimizi çekmekte, fakat 1-2 genel noktaya değineyim. Her tür model hazırlayabileceğimizi, ancak bazılarının diğerlerine nazaran daha iyi olacağını düşünüyorum. Türkiye'deki gaz endüstrisinin hiçbir kısmının kamu sektöründe kalmasına gerek olduğunu sanmıyorum. Dünyadaki birçok ülkede zaman, gaz endüstrisinin tümünün özelleştirilebileceğini kanıtlamıştır. Bu özelleştirme işleminin şekli konusunda tüm dünyadan alınacak dersler olduğunu söyledim, bunu tam bir entegre temele göre yaptık, fakat bir şey yaparken, başka bir şeyi bozmak gerektiği kanıtlanmıştır.

Söylemeye çalıştığım gibi elinizde olanın etrafına bir kurdele bağlayın ve fişe sokun. İlk seferde

doğruyu yapın veya elinizden geldiğince düzeltin ve sonra satın. Daha sağlıklı bir endüstri satıyor olacaksınız ve çok daha güvenli bir temelle satacaksınız.

Komünikasyon: Halkın gözüne girmesi ne kadar zaman almıştır? Şimdi İngiltere'de ilginç bir şey olmakta. Tristan Garel Jones 'bunu söylememi istemeyebilir ama sanırım İngiltere'de özelleştirme aleyhinde halktan gelen bir akım mevcut. Çünkü halk şöyle söylemekte: Biz yeterince düzelme görmedik, her şeye değer olduğunu düşünmek için yeterince değişiklik görmedik. Bütün bunlar neden yapıldı? Bu endüstriler gerçekten de değişti mi? Bu da özelleştirmeye inanan biz müdürlere rücu etmekte. Tüketicilerimizi, hissedarlarımızı bugüne kadar yapmış olduklarımız hakkında ikna etmemiz gerekir. Bugün öğleden sonra Ankara'da size söylediğim bazı şeyleri yarın öğleden sonra Nottingham'da söylemem gerekecek. Özelleştirme başarılı olmuştur. Sanırım son duyduğum soru şuydu: İmtiyaz mı vermeli yoksa hisseleri mi satmalı? En azından bu şekilde duydum soruyu. Sanırım bu, elinizdeki endüstrinin kalitesine bağlıdır. Ancak sağlıklı, iyi idare edilen ve kâr sağlayan bir şirketin hisselerini satabileceğinize inanıyorum. Bu mevcut değilse, hisseleri satamazsınız. Şayet ciddi idari eksiklikleriniz varsa, ki şahsi konuşmalarda bunların var olduğunu duydum, sanırım imtiyazlı ortak girişim şeklinde bir çözüme başvurmak iyi olur. Biri de işçi sayısının azaltılması konusunda bir soru sordu. Birleşik Krallık'ta 1980'lerde büyüyen bir ekonomimiz vardı. İş gücü azaltılmasını bence 2 aşamada yapmak gerekir. Önce idarede çok çok açık olmanız ve yapmak istediğinizde duygularla hareket etmemeniz gerekir. Aynı şey kaç kadroyu silmek istediğiniz, hangi kadroları kapatmak istediğiniz, bunları ne zaman yapacağınız konusu için de geçerlidir. Bu konudaki kararları hislerinizi karıştırmadan, sadece iyi yönetim prensiplerini göz önünde tutarak, almanız gerekir. kararı verdikten sonra insanlarla insani bir şekilde görüşebilirsiniz. Sempatikle, yeniden eğitim programlarıyla, tayinlerle, ne şekilde olursa olsun, mümkün olduğunca özelleştirmeden elde edilecek kârları kullanarak. Her ne kadar insanlarla insancıl bir şekilde konuşabilirsiniz de hangi personeli istediğiniz, hangi kadroları istediğiniz ve bu yapıyı nerde istediğiniz konusunda ilk verdiğiniz kararın etkilenmesine izin vermeyin. Önce kararı verin sonra insanlarla insancıl bir şekilde konuşun. Teşekkür ederim.

Yavuz Canevi: Teşekkür ederim, Mr.Champ. Sanırım soru cevap oturumumuzu sona erdirdik. Söz verdiğim gibi sözü, son soruyu sormak isetyen genç bayana veriyorum. Sonra toparlayacağız ve oturumu kapatacağız. Çiller ve Thatcher'dan bahsettiğimize göre sözün kendisine verilmesini haketti.

Jale Ersöz: Ulaştırma Bakanlığı. Lütfen kısaca Birleşik Krallık'taki liman ve demiryolundaki özelleştirme deneyimlerinizden bahseder misiniz? Örneğin bu sektördeki süreç, stratejiler, hedefler hakkında.

Yavuz Canevi: Bu soruyu kim cevaplamak ister?

Peter Benson: Bu benim alanım değil. Panelin bu aşamasında sessizlik bozuldu galiba. Şu anda üzerinde çalışılan son büyük özelleştirme olan İngiltere'deki demiryolu hakkında bazı

şeyler söyleyebilirim. Size strateji veya planı anlatmayacağım. Ancak hayret edilecek kadar komplike bir alan olduğunun ortaya çıktığını belirtmek istiyorum. Bunun sebebi basit. Birleşik Krallık'ta demiryolu sektörü yıllar süren gerçekten son derece vahim bir yatırım eksikliğinden dolayı şu anda tamamen kâr sağlamaz durumda. Önemli ölçüde hükümet sübvansiyonu yapmadan kâr yapma için bir yol bulmak çok zor. Bu da özelleştirmenin maksadını doğal olarak bozmakta. Çok uğraşıyoruz bu konuda, ama sanırım eğer İngiltere'de özelleştirmede başarılı olamazsak bunun sebebi demiryoludur.

Yavuz Canevi: Çok teşekkür ederim. Sanırım İngiltere'deki özelleştirme deneyimlerimiz konusundaki bugünkü tartışmalarımızın sonuna geldik. Bence mükemmel bir panel oldu. Mükemmel dinleyiciler, mükemmel sorular vardı. Söylenmiş olanları özetleyebileceğimi sanmıyorum. Herşey açık seçik ve ikna edici. Yine de beynime filtre eden şekliyle 1-2 cümleyle bir sonuca varmak istiyorum. Latin Amerika'daki seminerde de söyledim: Herşeyden önce özelleştirmede korkulacak bir şey yok. Herkes bunu söylüyor. Harekete geçin ve yapın. Önemli olan nasıl yapıldığı, ne zaman yapıldığıdır ve nelere öncelik tanıdığımızdır. Sanırım önemli noktalar bunlardır. Bugün değişik ve iyi temsil edilen sektörlerdeki deneyimleri öğrendik. Sanırım en azından başarılı olan olayları duyduk ve neleri yapmamamız ve ne zaman yapmamak gerektiği hakkında bazı uyarılar duyduk. Önemli olan ve gerçekten dikkat etmemiz gereken iki nokta var. Düzenlemeler konusunda oldukça uzun tartıştık. Bugün aldığım en önemli mesaj düzenleme makamının düzenlenmesiydi. Çünkü biz daha birşeyi düzenlemeye başlamadık, çünkü rekabet kanunu kültürüne sahip değiliz, Birleşik Krallık'taki gibi dürüst ticaret ofisi kültürümüz yok, tekel birleştirme komisyonumuz yok, anti-tröst kanunumuz yok, ve herşeyden öte Ortak Pazar'ın düzenleyici çerçevesi yok. Böylece düzenlemeyle ilgili birçok boşluklar var. Bu boşlukları doldurmaya çalışırken hedefimizin tamamen bir düzenleyici çerçeve oluşturma olmamasına dikkat etmemiz gerekir. Tartışmanın başına dönelim. Sanırım en iyi hükümet en az yöneten hükümettir.

TÜSİAD yönetimi adına ve TÜSİAD mensupları adına saygıdeğer konuklarımız Mr. Tristan Garel-Jones, Mr.Adams, Mr.Benson, Mr.Argent ve Mr.Champ'e derin teşekkürlerimizi sunmak istiyorum. Bir kez daha bugünkü tartışmalara olan katkılarını takdir ediyoruz ve bir gün bu saygıdeğer beylere çok uzakta olmayan başarılı hikayelerimizi anlatabileceğimizi umuyoruz. İlginiz için çok teşekkürler.

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

TRISTAN GAREL JONES

William Armand Thomas Tristan Garel Jones 1941 yılında doğdu. Canterbury'de King's School'da eğitim gördü. 1960'tan 1971'e kadar Madrid'te bir dil okulunda müdürlük yaptı ve 1970'ten 1974'e kadar tüccar banker olarak çalıştı. Bunun ardından 1974'ten 1979'a kadar Muhafazakar Parti'de çalışırken bu sürenin son yılını o zamanlar Parti Başkanı olan Lord Thorneycroft'un kişisel yardımcısı olarak geçirdi.

Tristan Garel Jones 1979 yılında Watford'dan milletvekili seçildi. 1981 Mart ayından 1982 Mart ayına kadar Memuriyet Bakanlığı'nda Devlet Bakanı görevinde bulunan Barney Hayhoe'nun Parlamento Özel Kalem Müdürlüğü'nü yürüten Garel Jones, bunun ardından Hükümet Grup Başkan Vekilliği'ne atandı. 1983'ten 1986'ya kadar Hazine Şube Müdürlüğü'nü yürüttükten sonra 1986-1988 yılları arasında Saray'da Mabeyinci Yardımcılığı görevine getirildi. 1988 yılında Saray'da atandığı Murakıplık görevini bir yıl sürdürdükten sonra 1989 yılında Saray Saymanı ve Grup Başkan Vekilliği görevlerine getirilmiştir.

1990 yılının Temmuz ayında atandığı Dışişleri ve Commonwealth Bakanlığı'ndaki Devlet Bakanlığı sırasında üstlendiği sorumluluklar Avrupa Topluluğu İşleri, Batı ve Güney Avrupa, Latin Amerika, Güney Atlantik ve Antartika, Güvenlik Politikası ve Ticaret konularını kapsıyordu. Sayın Garel Jones, 1993 yılı Mayıs ayında Dışişleri Bakanlığı'ndan istifa etti. 1992 yılının Ocak ayında, Yeni Yıl Şeref Törenleri sırasında Özel Danışma Meclisi Üyeliği'ne getirildi.

Halihazırda UBS (Union Bank of Switzerland) ve Biwater International'a Danışmanlık yapmaktadır.

Sayın Garel Jones evli ve dört erkek, bir kız çocuğu babasıdır. Özel merakları arasında kitap ve çağdaş sanat koleksiyonculuğu sayılabilir.

PETER M.BENSON

Peter Benson, 1971'den bu yana Coopers & Lybrand şirketinin ortağıdır. kâriyerini denetim araştırmaları ve mali danışmanlık çalışmalarına yönelik olarak yapmış, genelde büyük çokuluslu gruplar üzerinde çalışmıştır. British Telecom'un (İngiliz Telekomünikasyon Kuruluşu) 1984 yılında İngiltere'de dünyanın ilk büyük özelleştirme çalışması olarak özelleştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Bu çalışmasından sonra, özelleştirme alanına yoğunlaşmıştır. Kendisi halihazırda İngiltere'de Coopers & Lybrand firmasının dünya çapında yürüttüğü tüm özelleştirme çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu Özelleştirme Yönetim Grubu'nun başkanlığını yapmaktadır. dünya çapında belli başlı ve çok çeşitli özelleştirme görevlerinde çalışmıştır.

BARRY THOMAS ADAMS

Barry Thomas Adams Strathclyde Üniversitesi İş Ekonomisi ve Pazarlama Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1966 yılında British Gas Şirketine girdi.

Bunu takip eden 24 yıl boyunca İngiltere'de konut, sanayi ve ticari gaz pazarına yönelik çeşitli pazarlama ve genel yönetim görevlerinde bulundu. Bu süre zarfında, sanayide havagazından doğal gaza geçiş yapılması sonucunda gaz satışlarında yaşanan büyük artışlar, devletleştirilmiş kurumda yüksek kâr sağlanmasına imkan tanıdı. 1986 yılında British Gas tek bir kurum halinde özelleştirildi. Adams, 1990 yılında İskoçya British Gas pic'ye Hizmet ve Tedarik Müdürü olarak atandıktan sonra, 1992'de Pazarlama Müdürlüğü görevine getirildi.

1993 yılının Haziran ayında Adams, British Gas'ın üç operasyon biriminden birinde yer alan şu andaki görevine getirildi. Bulunduğu görev itibariyle sorumluluk alanı eski Sovyetler Birliği, Ortadoğu, Türkiye ve Kuzey Afrika'da yatırım olanaklarının geliştirilmesi ve müteakkip yönetimini kapsamaktadır.

Kendisi aynı zamanda Chartered Institute of Marketing (Beratlı Pazarlama Enstitüsü), Institute of Management (Yönetim Enstitüsü) ve Institute of Gas Engineers'in (Gaz Mühendisleri Enstitüsü) üyesidir.

MALCOLM ARGENT

1953 yılında Posta İdaresi'ne katılan Sayın Malcolm Argent, Londra Telekomünikasyon Bölgesinde çeşitli yönetim görevlerinde bulundu. Posta İdaresi Merkezi'nde üstlendiği müteakkip faaliyetleri arasında Sanayi İlişkileri Telekomünikasyon Murahhas Azası'na dört yıl Özel Kalem Müdürlüğü ve Uluslararası Telekomünikasyon Personel Denetçisi olarak çalıştığı bir süre sayılabilir. 1975 yılında Posta İdaresi Merkez Müdürlüğü'nde, Başkanlık Bürosu Müdürlüğü'ne geldi.

Doğu Telekomünikasyon Bölgesi'nde kısa bir süre müdürlük yaptıktan sonra, 1978 Ocak ayında Posta İdaresi Sekreterliğine atandı. Bu görevi çerçevesinde British Telecommunications Sekreteri oldu.

British Telecommunications'ın özelleştirme çalışmalarında ve telekomünikasyon konusunda yeni bir yönetmelik rejiminin oluşturulmasında etkin bir rol üstlendi. 1984 yılının Ağustos ayında British Telecommunications pic.'de Sekreterlik görevine getirildiğinde ek olarak Hükümet ve Mevzuat işlerinden sorumlu oldu.

1 Ocak 1989 yılında British Telecommunications'ın ana Yönetim Kuruluna atandı. Kendisi, aynı zamanda British Telecommunications Emekli Sandığı mütevelli heyeti üyeliği, Westminster Sağlık Kurumu pic'de idare heyeti üyeliği ve McCaw Cellular Communications (Selüler İletişim) A.Ş.'de müdürlük yapmaktadır. Londra Şehri'nin anahtarını almış bir hemşehri ve Institute of Management'ta (Yönetim Enstitüsü) idari göreve haiz üyedir.

1985 yılında CBE (İngiliz İmparatorluğu Komutanı) unvanıyla ödüllendirilmiştir. Evlidir ve Essex'de Ingatestone yakınlarında oturmaktadır.

PHILIP JAMES CHAMP

Philip Champ East Midlands Electricity pic'de bulunduğu müdürlük görevi çerçevesinde şirketin yurtdışı işlerinde menfaatinin gözetilmesi, yeni iş imkanlarının yaratılması ve gaz tedarik işlerinden sorumludur.

Kendisi Beratlı Elektrik Mühendisi ve Yönetim Enstitüsü üyesi olup, Ürdün'de Ürdün Elektrik İdaresi'nde danışmanlık görevi yürüttüğü 1986-87 yılları arasındaki tek bir yıl dışında tüm çalışma hayatı boyunca sadece İngiltere Elektrik Sanayii (Electricity Industry)nde bulunmuştur. Champ, şirket adına etkin bir rol üstlenmek üzere özelleştirme hazırlıkları ve özelleştirme süreci başladığı anda İngiltere'ye dönerek, İngiliz elektrik sanayiinin yapılanması ile özelleştirme süreci hisse senetlerinin satışı konularındaki tartışmalara etkin biçimde katılmıştır.

Philip Champ, İngiltere'de ilk kez bağımsız bir elektrik santralının yapımı ve bir elektrik santralının bölgesel bir elektrik şirketinin mülkiyetine geçirilmesiyle sonuçlanan müzakereleri yürütmüştür. Bunun ardından, kendisi rüzgar ve atık enerjisiyle çalışan pekçok elektrik santralının yapımını sağlamıştır. East Midlands Elektrik bugün halen birçok Afrika ülkesi, Hindistan, Avustralya ve karaibler'de elektrik idaresi ve dağıtım işlerinde bulunmaktadır.

