

---

SERİ

B

CİLT

41

SAYI

3 - 4

1991

---

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

# ORMAN FAKÜLTESİ

DERGİSİ



# ÖZELLEŞTİRME VE ORÜS

Uzm. Baki AKSU<sup>1)</sup>

## Kısa Özet

1970'li yıllarda dünyada, 1980'li yıllarda ölkemizde konuşulan ve uygulamasına geçilen özelleştirme ile, iyi planlandığı ve altyapısı hazırlandığı takdirde başarılı sonuçlar alınabilmektedir. Ancak ölkemizde görüldüğü gibi hiçbir altyapısı oluşturulmadan, gerekli yasal düzenlemeler yapılmadan aceleye getirilen özelleştirme uygulamasının başarı şansı az olacaktır. Hele hele ORÜS gibi hiçbir özel sektörün girmeye yanaşmadığı kırsal bölgelerdeki işletmeleri özelleştirmede gerek bölge kalkınmasına, gerekse istihdam olanaklarına olumsuz etkisi olacaktır.

## 1. GİRİŐ

1929 dünya ekonomik krizinin ortaya çıkmasıyla o zamanlar gündemde olan klasik liberal ekonomi politikalarının artık yetersiz kaldığı noktasından hareketle Keynesyen ekonomi modeli Batı ülkelerinde büyük kabul görmeye başlamıştı. Bu modele göre iktisadi hayatın yönlendirilmesinde devlet müdahalesinin gerekliliğı sonucu kamu kuruluşları her sektörde devreye girmeye başlamıştı, ancak değişen koşullarla 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren dünyanın çeşitli ülkelerinde artık kamu kuruluşlarının özel sektöre devri tartışılmaya başlandı ve uygulamaya geçildi.

Ölkemiz durumuna baktığımızda, 1923'te toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde verilen karar gereğı uygulanması kararlaştırılan Liberal Ekonomi politikası 10 yıl boyunca beklenen etkinliğı gösterememişti. 1933 yıllarında görülen lüzum üzerine devlet ekonomiyi rayına oturtmak, kalkındırmayı hızlandırmak, özel sektöre örnek oluşturmak amacıyla günümüzdeki KİT'leri kurmuştur ve bilhassa, 1960'lı yıllardan başlayan planlı, dengeli kalkınma gayretlerinde kalkınma ve sanayileşme hamlelerimize büyük bir ivme kazandırmıştır. Ancak tüm dünyada olduğu gibi ölkemizde de 1980'li yılların başında KİT'lerin özelleştirilmesi gündeme gelmiştir.

Bu makale ile özelleştirme etraflıca incelenmiştir. Bu amaçla özelleştirmenin tanımı, amacı özelleştirme ilkeleri, özelleştirme yöntemleri ile Dünya'da uygulanan özelleştirme uygulamaların-

1) İ. Ü. Orman Fakültesi, Orman Endüstrisi Makinaları ve İşletme Anabilim Dalı.

dan ilginç örnekler alınarak, yurdumuzda yapılan ve yapılması düşünülen özelleştirme uygulamaları için karşılaştırma imkânı yaratmak amaçlanmıştır. Bu amaçla gelişmiş ülke örneği olan İngiltere'de özelleştirme uygulaması ile gelişmekte olan ülkelerden Meksika ve Arjantin özelleştirme uygulamalarına değinilmiştir. Daha sonra Türkiye'de yapılan özelleştirme çalışmalarına ait örnekler verilmiş ve son olarak özelleştirilmesi planlanan ORÜS (Orman Ürünleri Sanayi) örneği etrafına incelenerek özelleştirme planları tartışılmıştır.

## 2. ÖZELLEŞTİRMEİNİN TANIMI

Ekonomi, işletme ve yönetim, hukuk, politika bilimi gibi birçok disiplinin ilgi alanına giren özelleştirme her bilim dalına uygun tanımlanmıştır. Örneğin, ekonomi bilimi açısından geniş anlamda özelleştirme, devlet hiçbir faaliyete karıştırmayacak şekilde aradan çıkarma, kamuya ait varlık ve değerleri özel şahıslara satma işlemidir (ATASOY 1993), dar anlamda ise, Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin mülkiyetinin ve yönetiminin özel sektöre devredilmesidir (AKTAN 1993). Buna karşın, hukuk bilimi açısından özelleştirme, kamu iktisadi teşebbüslerinin yönetiminin özel kesime devredilmesi demektir (AKTAN 1993).

Yukarıdaki tanımlardan da görüleceği üzere, kamu yönetimi ve mülkiyetindeki iktisadi teşebbüslerin özel kişi ve kuruluşlara devredilmesi anlamına gelen özelleştirme piyasa ekonomisi uygulamalarının ağırlık kazandığı ülkelerde, kamu sektörünü daraltma ve kamu iktisadi kuruluşlarının ekonomi içindeki ağırlığını azaltma politikaları yer alır.

Birçok ülkede gerçekleştirilen özelleştirmeler, çoğu kez kamu işletmelerinin mal varlığının ve kontrolünün özel sektöre devri şeklinde gerçekleşmekte, bir kısım ülkede ise yönlendirme ve denetim devletin elinde kalmakla birlikte, kamu işletmelerinin yönetim kurallarının özel hukuka adapte edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (ATASOY 1993).

Görüldüğü gibi özelleştirme kavramı geniş boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkarken odak noktası "mülkiyet devri" olmaktadır. 1986 yılında hükümete sunulan Morgan Guaranty Bank'ın hazırladığı ana planda da KİT'lerin devlet kontrolünden özel sektöre transferi "tam özelleştirme", devletin yönetim kontrolünü devam ettiriyor olmasına karşılık, özel sermayenin KİT'lere girmesi de "kısmi özelleştirme" olarak tanımlanmıştır.

Özetlemek gerekirse tam özelleştirmede sermayesinin tamamı devlete ait bir işletmenin veya hangi statüde olursa olsun devletin iştiraki bulunan işletmelerdeki, kamuya ait mülkiyetin tamamen özel sektöre geçmesidir. Kısmi özelleştirme ise ya kamuya ait bir kuruluşun hisselerinin bir kısmı ya da kamuya ait bir kuruluşun bağlı ortaklık, müessese, işletme veya fabrika gibi alt birimlerinin satılması veya bunlardaki kamu hisselerinin satılmasıdır.

### 2.1. Özelleştirmenin Amaçları

Başarılı bir "özelleştirme" programının gerçekleştirilmesinde dikkat edilecek en önemli hususlardan biri özelleştirme'nin gerçek amacının tespit edilmesidir.

Özelleştirme'nin ekonomik, mali, toplumsal ve siyasal amaçları vardır. Ancak bu güne kadar gerçekleştirilen özelleştirmelerde ve uygulanan politikalarda asıl amaç ekonomik olarak ortaya çıkmaktadır.

Ekonomik amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (TÜSİAD 1986):

- Serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek,
- Ekonomide verimliliği yükseltmek,
- Gelir dağılımını iyileştirmek,

- Sermaye mülkiyetini tabana yaymak,
- Sermaye piyasasını geliştirmek,
- Tasarrufların daha büyük oranda hisse senetlerine yönelmesini teşvik etmek.

### 2.1.1. Serbest Piyasa Ekonomisini Güçlendirmek

Özelleştirme politikasının temel amacı serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek ve ona işlerlik kazandırmaktır. Fiyat ve kalite yönünden piyasa taleplerine duyarlı olmayan KİT'lerin özelleştirilmesi ile serbest piyasa ekonomisinin en önemli unsuru olan rekabet kurumunun işlerlik kazanacağı, kaynak kullanımında ve kaynak dağılımında etkinliğin sağlanacağı ve sonuç olarak ekonomide verimliliğin artacağı kabul edilmektedir.

### 2.1.2. Ekonomide Verimliliği Yükseltmek

Kamu sektöründe ortalama verimlilik her zaman özel sektördekinden düşüktür. Bunun başlıca sebepleri, kamu sektörünün verimliliği yükseltecek teknolojik gelişmeleri yeterince izleyememesi, emek faaliyetini yükselten bir istihdam politikası uygulamaları vb.'dir (TÜSİAD 1986).

### 2.1.3. Gelir Dağılımını İyileştirmek

KİT'lerin hisse senetlerinin çalışanlara, yöneticilere ve tasarruf sahiplerine belli avantajlarla satılması bu kesimlere gelir transferi anlamına gelir ki, bu yöntem bir taraftan işletmede verimliliğin yükseltilmesine katkıda bulunurken, diğeri taraftan verimlilik artışının düşük gelir gruplarına aktarılmasını ifade eder (TÜSİAD 1986).

### 2.1.4. Sermaye Piyasasını Geliştirmek

Sermaye piyasası, hisse senetleri ve tahvillerin alınıp satıldığı piyasalardır. Özelleştirme ile sermaye piyasasının ihtiyaç duyduğu hisse senetleriyle piyasanın canlanması sağlanmış olmaktadır.

### 2.1.5. Tasarrufların Daha Büyük Oranda Hisse Senedine Yönelmesini Teşvik Etmek

Ülkemiz örneğinde olduğu gibi tasarrufların gayrimenkul, altın gibi verimsiz alanlara yatırılması yerine, hisse senetlerine yatırılmasıyla tasarrufların verimli yatırımlara dönüştürülmesi sağlanmış olacaktır.

Yukarıda anlatılan genel amaçların dışında özel amaçlar, mali amaçlar, toplum ve siyasal amaçlar da vardır. Bunları da alt başlıklar altında vermek gerekirse şunları söyleyebiliriz:

#### Özel Amaçlar

- Kamu tekellerini kaldırarak rekabete imkân vermek,
- Kamu sektörünün dış finans (borçlanma ve bütçe transferi) ihtiyacını azaltmak,
- Hazine veya Kamu İktisadi Teşebbüsü'nün ana işletmesi için ek fon yaratmak,
- Yabancı sermaye katsayısını sağlayarak KİT'lerin verim düzeyini yükseltmek (TÜSİAD 1986).

#### Mali Amaçlar

- Devlete gelir sağlanması

#### Toplumsal ve Siyasal Amaçlar

- Siyasal felsefenin yürürlüğe konulması

## 2.2. Özelleştirme İlkeleri

Özelleştirme her şeyden önce bir zamanlama meselesi olup, hükümetlerin diledikleri gibi uygulayacakları bir eylem olmamalıdır. Başarılı bir özelleştirme için, özelleştirme bir süreç olarak ele alınıp satış öncesi ve satış sonrası hazırlıklar planlanmalı ve uygulamaya geçirilmelidir. Günümüzde gerçekleştirilen özelleştirmeler, ülkeden ülkeye bazı farklılıklar gösterse bile genel olarak dört aşamada gerçekleştirilmektedir (ATASOY 1993). Bu aşamalar:

### 2.2.1. Özelleştirme Kararı ve Hazırlık Döneminde Alınması Gereken Önemli Kararlar

Özelleştirme için ilk şart, özelleştirilecek olan şirketin seçilmesi, fizibilite raporunun hazırlanması, satış şeklinin belirlenmesi ve belirlenen politikaların gerek kamuoyuna gerekse yatırımcılar ve çalışanlara çeşitli kitle iletişim araçlarıyla konferanslarla, seminerlerle duyurarak onların da katılımını sağlamaktır.

Özelleştirme programının başarısında kamuoyunun bu programın zorunluluğuna, kısa ve uzun vadeli yararlarına ve ideolojik-politik bir konu olmadığına inandırılması gerekir (AKTAN 1993). Aksi taktirde özelleştirme programının başarı şansı az olacaktır.

### 2.2.2. Hukuki ve Teknik Hazırlıkların Yapılması

Kamuoyuna tanıtım ve hazırlık çalışmalarından sonra, özelleştirme programının hukuksal normlar haline getirilmesi gereklidir (ATASAYAR 1993).

Bu aşamada kamuoyunun özelleştirmeye ilişkin endişeleri giderilerek özelleştirmeye tepki duyan çeşitli kişi veya kuruluşların ikna yoluyla tepkileri azaltılmalı ve etkisiz hale getirilmelidir. Çünkü; iyi bir özelleştirme ancak yatırımcıların ilgisiyle doğru orantılıdır.

### 2.2.3. Satışın Gerçekleştirilmesi

İlk iki aşamada özelleştirilmesi kararlaştırılan ve gerekli hazırlıkları yapılan şirketin gerçek anlamda özelleştirilmesi bu safhada başlayacaktır. Satışın hangi yöntemle yapılacağına karar veren hükümetler, eğer blok satışı gerçekleştirecekse ilgili komisyonun kararı veya yetkili makamın kararı ile, veya halka arz yoluyla yapacaksa sermaye piyasasının kurallarına uygun olarak gerçekleştirecektir.

### 2.2.4. Satış Sonrası İşlemler

Bir şirketin tamamının özelleştirilmesi halinde şirketin yönetimi ve mülkiyeti özel sektöre aktarılacak olacaktır. Bu durumda genel ekonomik konjoktürde sonuçları izlemekten başka yapacak bir şey yoktur. Ancak şirketin belli bir kısmı özelleştirilmişse (kısmi özelleştirme) satış sonrası duruma göre çoğunluk hissesi kamuda ise kamu şirketi, özel hisselerin çokluğu durumunda iştirak olarak faaliyetlerine devam eder.

## 2.3. Özelleştirme Yöntemleri

Özelleştirmede satış metodları, genel olarak; borsada satış ve piyasa dışı satış yoluyla özelleştirilmiştir. Ancak büyük yatırımlarda kamu-özel sektör ortaklığı, kamu hizmetlerinin özel sektör ortaklığı, kamu hizmetlerinin özel sektörde ihalesi (Belediyelerin çöp toplama işini özel şirketlere devretmesi gibi) ile her ne kadar bir mülkiyet transferi olmasa da kiralama ve işletme mukavelesi yöntemlerini de özelleştirme kapsamı içerisinde mütalaa edilmelidir.

Bunlardan en yaygın olan özelleştirme yöntemi borsada hisse senetleriyle satış şeklindedir. Bu durum yine de ilgili hükümetlerin önceliklerine ve özelleştirilecek kuruluşun yapısına bağlı olarak değişmektedir. En çok görülen satış yöntemlerine kısaca değinmek gerekirse şunları söyleyebiliriz:

### 2.3.1. Borsada Satış Yoluyla Özelleştirme

Burada özelleştirilecek şirketin hisselerinin doğrudan doğruya halka satışı söz konusu olmaktadır. Halka arz yoluyla satış da iki metodla gerçekleşmektedir. Birinci metod, hisseler için bir tavan fiyat tespit edilmekte ve ihale yoluna başvurulmaktadır, buna İngiltere modeli de denilmektedir. İkinci metod da hisseler sabit bir fiyatla halka arz edilmektedir, buna da Fransız modeli denilmektedir (ATASOY 1993).

Borsada satış 3 şekilde gerçekleşmektedir:

- a- Hisse senetlerinin halka satış yoluyla arzı
- b- Hisse senetlerinin halka takas yoluyla arzı
- c- Sermaye artırımı

### 2.3.2. Piyasa Dışı Satış Yoluyla Özelleştirme

Burada da iki metod söz konusu olmaktadır: Karşılıklı istek üzerine devretme ve çalışanlara hisse devri (ATASOY 1993). Karşılıklı istek üzerine devretme ülkemizde çimento fabrikalarında olduğu gibi blok satışı olarak tanımlanan satış şeklindedir. Bu yöntemde genellikle hükümetler özelleştirilecek firmaları ilanla duyurur ve en iyi teklifi verene satış yapar. Çalışanlara hisse devrinde ise özelleştirilmesi kararlaştırılan şirketin o şirket çalışanlarına devredilmesi şeklindedir.

## 3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE ÖZELLEŞTİRME

### 3.1. Dünyada Özelleştirme

Dünyada 1960'lı yıllarda başlayan ve zamanla hemen hemen tüm ülkelerde uygulamaya konulan özelleştirme, gelişmiş piyasa ekonomisine sahip ülkelere; kamu finansman açıklarını azaltma, ekonomik etkinliği, rekabeti ve verimliliği artırma araçlarından biri olarak tanımlanırken, gelişmekte olan ülkeler özelleştirmeyi; büyümeyi hızlandırmanın, kamudaki yapısal dengesizlikleri düzeltmenin, kamu finansman açıklarını azaltma ve enflasyonu düşürmenin bir aracı olarak görmüşlerdir (YEŞİLADA 1993).

Bu başlık altında bir gelişmiş ülkede özelleştirme uygulaması ile 2 gelişmekte olan ülkede yapılan özelleştirme çalışması yer almıştır.

#### 3.1.1. İngiltere'de Özelleştirme

1979 yılında Muhafazakar Parti Hükümetince başlatılan özelleştirme politikasıyla bütün millileştirilmiş sanayiler, özelleştirilebilir verimli ticari işletmeler haline dönüştürmek, mümkün olan en yüksek sayıda kamu işletmesini özelleştirmek, geri kalan işletmeleri de özel işletme gibi çalıştırmak, devlet hazinesine fazla yük getirmemek yolu izlenmiştir.

İngiltere'deki özelleştirmeler hacim olarak diğer Avrupa ülkelerinden çok daha geniş birçok ülkede kamu sektöründe kalmasında yarar görülen işletmeleri de kapsamaktadır. Bu uygulamalar diğer ülkelerdeki özelleştirmeler için de model teşkil etmiştir (ATASOY 1993).

İngiltere'deki özelleştirme programının ekonomik ve sosyal sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (AKTAN 1993):

- 1- İngiltere'de KİT hisse senetlerinin fiyatlandırılmasında bazı sorunlar ortaya çıkmıştır.
- 2- Sınai mülkiyetin tabana yayılması amacı yönünde fazla başarılı sonuçlar elde edilememiştir.
- 3- Özelleştirmeye hazırlık olarak kamu tekellerinin kaldırılmasından sonra ekonomide rekabet düzeyi artarak, kamu ve özel girişimlerin daha dinamik bir yapıya kavuşmaları mümkün olmuştur.
- 4- İngiltere'de özelleştirme sonrasında millileştirilmiş endüstrilerde maliyetlerin azaldığı ve verimliliğin yükseldiği gözlenmektedir.
- 5- İngiltere'de çok büyük ve gelişmiş bir sermaye piyasası mevcut olmasına karşın hisse senetlerinin satışında güçlükler ile karşılaşılmasıdır.
- 6- Sadece kârlı durumda olan millileştirilmiş endüstrilerin satışa arz edilmesi kârsız ve verimsiz bir yapıda olan teşebbüslerin devlet elinde kalması sonucunu doğurmuştur.
- 7- Özelleştirme giderlerinin (ilan ve reklam giderleri, danışmanlık ücretleri vb.) oldukça fazla olduğu noktasında toplanmıştır.
- 8- Özelleştirmeden sağlanan hasılat, hükümetin bütün açıklarını ve dış borçlarını azaltmak amacıyla özelleştirmeyi bir araç olarak kullanma isteğini güçlendirmiştir.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; İngiliz hükümeti enflasyon ve ekonomik durgunluğun üstesinden gelmede özelleştirmeden büyük oranda yararlanmıştı.

### 3.1.2. Meksika'da Özelleştirme

Meksika deneyi dikkatlice planlanarak uygulanan oldukça başarılı sayılabilecek bir özelleştirme programıdır. 1983 yılında IMF istikrar programı doğrultusunda başlatılan özelleştirme programı Meksika GSMH'nin % 12.6'sını üreten 1155 KİT'i kapsıyordu.

Meksika 1970'li yılların ortalarında petrol fiyatlarındaki büyük artışla devlet gelirlerini büyük oranda artırmıştı. Bu artış yarı devlet işletmelerinin sayısını çoğaltmıştı. Bu sayının artması artan petrol gelirleri yanında dış borçlanmayı da beraberinde getirmiş 1974'de USD 7 milyar olan dış borç 1991'de USD 78 milyara çıkmıştı. 1982 petrol krizi Meksika'nın dış borçlarını ödeyemez hale gelmesine ve ülkede enflasyonun % 159'lara çıkmasına yol açtı. Neticede Meksika hükümeti 1155 KİT'in 940 tanesini tasfiye etmek, birleştirmek ve satmak zorunda kaldı (ANONİM 1993). Meksika'da özelleştirme ve ekonomik dengeleme uluslararası borçlanma krizinin baş gösterdiği 10 yıl içinde Meksika'da örneği görülmemiş bir biçimde özel sektörün hızla genişleyen rolüyle birlikte dışa yönelik bir ekonomiye geçiş yaptı, başarının anahtar elemanlarına bakıldığında kuvvetli politik destekle bezenmiş temel ekonomik dengelemenin, özelleştirme ile aynı anda yürütüldüğü görülür (VOLIC / DRAAISMA 1993).

Meksika özelleştirme programı 2 aşamalı olarak gerçekleştirildi. İlk aşamada çok sayıda küçük işletme likide edilerek elden çıkarıldı. 2. aşamada özelleştirme programı, ticarete serbestleşmeyi, dış borç ödemelerinin ertelenmesini, iç pazarın serbestleşmesini içeren bir paketi içeriyordu. Meksika nispeten iyi işleyen bir yasal yapıya, dikkate değer düzenleme kapasitesiyle ve yeterli makroekonomik politik çevresiyle dünya çapındaki KİT özelleştirilmesine en başarılı örneklerden biri olarak geçmiştir (VOLIC / DRAAISMA 1993).

Meksika'da KİT'lerin bölünmesinde dört yöntem kullanılmıştı (ANONİM 1993):

a) Özel sektöre çeşitli yöntemlerle satış; b) Likidasyon, yani işletmenin aktiflerinin satılması ve dağıtılması; c) Diğer kamu işletmeleriyle birleşme, d) Mülkiyetin bölgesel veya yerel yönetimlere devredilmesi.

Satışta izlenen yol ise şu şekilde oluşturulmuştur: Öncelikle satışla ilgili broşürün hazırlanıp teklif vereceklerin finans durumlarıyla ilgili ön elemenden geçirilmesinden sonra en iyi fiyatı teklif edene satılması şeklindedir.

Meksika özelleştirmesinden çıkarılabilecek dersleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Özelleştirmeye başlamadan önce en iyi ayrıntılarına kadar planlanmalı. Prensipler ortaya konulmalı, birbirine karışan amaçları ayırt edilmelidir.
- Özelleştirme ile rekabet zenginleştirilmiş, özelleştirmenin yararlarını itici bir güç olarak kullanıp pazar rekabetini sağlamışlardır.
- Özelleştirme ile gelişen bir yönetim işbirliğini amaçlamışlardır.
- Özelleştirme programının arkasına halk desteği alındığında nasıl başarılı olabileceğine iyi bir örnek oluşturmuştur.
- Meksika önce küçük ve orta ölçekli KİT'leri rekabet pazarında satarak işleyişi öğrendi ve ondan sonra daha büyük ve karmaşık işletmelerin üzerine eğildi.
- Çalışanların bazılarının işten çıkarılmasına rağmen mağdur edilmedikleri, yeterli tazminat ve sosyal haklar vermeye iş bulmaya yardımcı özen gösterirse kazançlı çıkacaklarını göstermiştir.

Sonuç olarak söylemek gerekirse, Meksika'nın bu başarılı özelleştirme deneyimi diğer gelişmekte olan ve tecrit programı yürüten ülkeler için çok iyi bir örnek oluşturmuştur. Öncelikle açık, basit ve kamuoyu tarafından kanıksanmış amaçlara sahip bir özelleştirme programına gereksinim vardır. Parça parça reformlar ile KİT'lerin düzene sokulması en iyimser bakış ile geçici bir çözüm sağlar. İkinci olarak, ülkenin politik çatısı ne kadar uygun rekabet ortamında düzenlenmeye elverişli olursa, KİT'lerin satışında o denli az zorlukla karşılaşılır. Üçüncü olarak KİT'lerin pazar rekabeti içerisinde işleme sokulması esas olmalıdır. Bu amaçla ülkelerin önce küçük işletmeler ile işe başlayarak deneyim ve özgüven kazanması, daha sonra büyük ve kompleks işletmelere yönelmesi tavsiye edilebilir.

### 3.1.3. Arjantin'de Özelleştirme

Arjantin'de özelleştirme stratejisi hızlı uygulamanın getirdiği tüm olumlu ve olumsuz yönleri içeren mükemmel bir şok programdır ve Meksika deneyimiyle taban tabana zıttır (ANONİM 1993).

Arjantin'de 305 KİT'in GSHM'nın % 15.5'ine varan bütçe açıklarına katkısının % 6 civarında olması, aynı dönemde USD 46 milyar dış borç, negatif büyüme hızı ve % 400 oranında enflasyon acil bir istikrar programını gerektiriyordu. Carlos Menem hükümeti 1989 Temmuz'unda göreve başladığında etkili bir özelleştirme için Menem siyasi ve bürokratik engelleri azaltacak yasal temeli hazırladı. Menem hükümeti 2 aşamalı bir strateji izledi. Bunlar:

- 1- İhale yoluyla işletmelerin % 30-60 hissesi, alıcılara şirketin kontrolünü de vermek üzere satışa kondu.
- 2- Arta kalan hisseler hükümetçe uluslararası piyasalara sürülmek üzere elde tutuldu.

Arjantin özelleştirmesinin özelliklerine baktığımızda etkili bir özelleştirme için yasal ve idari altyapının hemen oluşturulduğu, satılacak işletmelerin özelleştirilmesinden asıl sorumluluğunun sektörel bakanlığa ait olduğunu, 2 aşamalı özelleştirme stratejisinin izlendiğini, hazırlanan yasanın geniş bir yelpazeye yayılmış çeşitli özelleştirme prosedürlerine olanak sağladığını ve alıcıların seçiminde yerel yatırımcılar ile yabancı yatırımcılara aynı mesafede yaklaşıldığını görmekteyiz.



Arjantin özelleştirilmesinden alınacak dersler ise (ANONİM 1993).

- 1- Hızlı özelleştirmenin önündeki siyasi ve bürokratik engelleri azaltmak için yasal otorite merkezleştirilmelidir.
- 2- Kısa sürede yapılan özelleştirme ile kaybedilen (düşük fiyat yüzünden) gelir kaybı hisselerinin blok satışları ile geri alınabilir.
- 3- Ekonomide makro-istikrarın sağlanması ve serbestleştirme, yatırımları cezbetmek için elzemdir.
- 4- Borç/Özsermaye takasları kamu kesimi borcunu düşürmek için sıkça ve başarıyla uygulanmıştır.
- 5- Hızlı bir özelleştirme dezavantajı, satışlardan önce, özelleştirilen tekelere kontrol etmeye yarayacak uygun yasal çerçevenin oluşturulmamış olması.
- 6- Çabuk sonuç alma isteği yasal karışıklıklara ve çatışmalara yol açmıştır.
- 7- Özelleştirme sürecinin yeterince şeffaf olmaması yolsuzluk iddialarına yol açmıştır.
- 8- Özelleştirilmiş işletmelerin 4 büyük gruba satılması bu gruplar üzerinde yüksek oranlı güç konsantrasyonu oluşturmuştur.
- 9- Özelleştirmenin ikinci aşamasında, devlet hisselerinin ihracından elde edilecek gelirleri yükseltmek amacıyla kamu görevlileri kamuoyuna yanlış beyanlar vermişlerdir.

### 3.2. TÜRKİYE'DE ÖZELLEŞTİRME

Ülkemizde özelleştirme düşüncesi Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar uzansa da başlangıcını 24 Ocak 1980 olarak görmekte fayda vardır. Çünkü gerçek anlamda özelleştirme ile ilgili çalışmalar 24 Ocak 1980 istikrar programının yürürlüğe girmesinden sonra başlamıştır.

Özelleştirme ilk olarak 17.3.1984 tarihinde yürürlüğe giren 2983 sayılı yasa daha sonra KHK ve 3291 sayılı yasalarla işlerlik kazanmıştır.

Ülkemiz 5.3.1985 tarihinde özelleştirme ile ilgili olarak Dünya Bankası'nın finansman desteğiyle Morgan Guaranty Bank'a bir Master Planı hazırlatmıştır. Bu plan ile özelleştirmenin başarısı için çeşitli önerilerde bulunmuştur. Bunlar;

- 1- KİT'lerin batıdaki özel teşebbüslere benzer bir yasal statüye kavuşturulmaları.
- 2- Personel rejiminin değiştirilmesi.
- 3- Kamu hizmeti gören KİT'ler ile ticari esasa göre çalışan KİT'lerin birbirinden kesin çizgilerle ayrılması.
- 4- KİT'lerin özel teşebbüsler ile aynı haklara sahip olmalarına özen göstermelidir.
- 5- 233 sayılı KHK'de yer alan özelleştirmede engel çıkarabilecek hükümlerin değiştirilmesi veya tamamen kaldırılması.
- 6- KİT'lerde işgücü fazlalıklarının eritilmesi.
- 7- KİT'lere devlet desteğinin kaldırılması.
- 8- Yatırımcıların ve diğer ilgi duyanların sağlıklı bilgiler edinmesi için uygun muhasebe sistemine geçilmesi.
- 9- Sermaye piyasasının temelini teşkil edecek olan para piyasalarına işlerlik kazandırılması.

Morgan Guaranty Bank'ın master planında Türkiye'deki KİT'ler özelleştirilme durumlarına göre; satılabilir olanlar, bazı bölümleri satılabilir olanlar ve kamu hizmeti gören teşebbüsler olarak 3 öncelik grubuna ayrılmıştır.

Ülkemizde özelleştirme programında uygulanan satış yöntemlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

### 3.2.1. Halka Arz Şeklinde Yapılan Özelleştirmeler

Hisse senetlerinin borsada satılmasıdır. Ülkemizde ilk uygulaması 1988 yılında TELATAŞ'taki kamu hisselerinin % 40'luk bölümünün % 22'sinin satışa sunulmasıdır.

### 3.2.2. Blok Olarak Yapılan Satışlar

Özelleştirilecek şirketlerin belli bir oranının veya tamamının pazarlık usulü ile satılmasını ifade eder. Blok satış yöntemi, genel olarak halka açılması mümkün olmayacak kadar küçük şirketler ile yarım kalmış tesislerde uygulanmaktadır (AKTAN 1993).

Ülkemizde en çok eleştirilen blok satışına örnek olarak Çitosan'a ait 5 çimento fabrikasının satışı ile USAŞ'ı örnek gösterebiliriz.

## 4. ORMAN ÜRÜNLERİ ENDÜSTRİSİNDE (ORÜS) ÖZELLEŞTİRME

### 4.1. Orüs'ün Tanıtımı

Ülkemizde orman ürünleri sanayi konusunda devlet işletmeciliği 1944 yılında başlamıştır. Amaç piyasada değerlendirilemeyen odun hammaddesinin etkin bir şekilde değerlendirilmesiydi. 1970 yılına kadar Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren kurum bu tarihten sonra Orman Ürünleri Sanayii Genel Müdürlüğü (ORÜS) adı altında faaliyetine devam etmiş ve 22 Ekim 1983 tarih ve 18199 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2929 sayılı yasa ile ORÜS Genel Müdürlüğü, Orman Ürünleri Sanayi Kurumu adında müstakil bir iktisadi Devlet Teşekkülü bünyesine kavuşmuştur.

Ülkemiz şartlarında geniş ve tecrübeli teknik kadrosuyla, odun hammaddesini en rantabl şekilde işleyen, en küçük odun parçalarını dahi sanayide değerlendirebilen ORÜS kurumu, 20 ayrı kuruluş yerindeki 42 fabrikasıyla, sektöründe Türkiye'nin en büyüğü durumuna gelmiş ve Avrupa'nın da sayılı Orman Ürünleri Sanayi Kuruluşları arasına girmiştir.

Ülkemiz Orman Ürünleri Sanayininin % 12-15'ine sahip ORÜS kurumu tesislerinde 9 çeşit ürün üretmektedir.

### 4.2. ORÜS'ün Özelleştirilmesi ile İlgili Yürütülen Çalışmalar

Bakanlar Kurulu'nun 20.05.1992 tarih ve 3088 sayılı kararı ile özelleştirilmesi kararlaştırılan ORÜS'ün 155.4 milyar TL'si ödenmiş olmak üzere toplam 200 milyar TL nominal sermaye ile kamu ortaklığı idaresine devredilmiştir.

ORÜS özelleştirme için KOİ'ye devredildikten sonra, özelleştirme hazırlıkları başlatılmış, bu amaçla önsirket değerlemesi için çalışma grubu oluşturulmuş, şirketin hesapları bağımsız bir şirket tarafından denetlenmiş, uluslararası muhasebe standartlarına getirilmiş, mali danışman tarafından değerlendirilerek özelleştirme stratejileri geliştirilmiştir. Bu rapor doğrultusunda tanıtım dökümanları hazırlanmış olup, anonim şirket statüsünde sözleşme hazırlanarak 22.1.1993 tarihinde Yüksek Planlama Kararı ile Orman Ürünleri Sanayii A.Ş. haline getirilmiştir.

### 4.3. ORÜS KURUMUNUN ÖZELLEŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN GEREKÇELER

KOİ'ne göre şirketin yabancı kaynaklar/öz kaynaklar oranı 1989, 1990, 1991'de sırasıyla 1.24, 1.47 ve 2.37 olarak gerçekleştirilmiştir. Bu oranın en fazla 1 olması gerekir. Bu durum şirketin finansmanında borçların ağırlık taşıdığını göstermektedir.

Cari oran son üç yıldır azalmakla birlikte, dönem varlıkları kısa vadeli borçları karşılamaya yeterli görünmemektedir. Ancak stokların dönem varlıklar içerisinde büyük yer tutması, değerlendirilmede kasa ve alacakların cari borçları karşılama gücünü gösteren asit-test oranına bakılmasını zorunlu kılmaktadır. Asit-test oranı 1989, 1990 ve 1991 yıllarında sırasıyla 0.75, 0.57, 0.48 şeklinde düşüş göstermiştir. Dolayısıyla stoklar değerlendirilmediğinde dönem varlıkların kısa vadeli borçları karşılama oranı çok düşük kalmaktadır. Bunun yanında, ORÜS'ün 1992 yılı tahmini fon akım tablosu incelendiğinde, net işletme sermayesi açığının 332 milyar TL, toplam fon açığının ise 267 milyar TL olduğu görülmektedir. Ayrıca ORÜS'e bağlı işletmelerin modernizasyonu ve teknolojik yenilemesi için yaklaşık 350-400 milyar TL'lik bir kaynağa ihtiyaç vardır. Mali yapısındaki bu gözle görülür bozulma, işletmelerdeki teknolojik yetersizlikle birleşince özelleştirmenin ORÜS için kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır (CENGİZ 1993).

### 4.4. ORÜS ÖZELLEŞTİRİLMEMELİ

1984 yılında 50 milyar TL nominal sermaye ile tüzel kişiliğe sahip İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) haline dönüştürülen ORÜS'ün nominal sermayesi 1990 yılında 200 milyara çıkarılmış olmasına rağmen ödenmiş sermayeye mahsuben hazinece herhangi bir nakit ödemede bulunulmadığından 1987 yılında 28.262 milyon TL olan ödenmiş sermaye 1990 yılında ancak 35.416 milyona yükselmiştir (ORÜS 1991).

Ancak Hazine'den 1991 yılında 110 ve 1992 yılında da 10 milyar TL olmak üzere 120 milyar TL alındıktan sonra ödenmiş sermayesi 155.4 milyar TL'ye çıkmıştır (ÇAĞLAR 1993).

Bu durum karşısında nakit darboğazına giren ORÜS ödeme gücüne düşmüştür. 671 milyar TL işletme sermayesine sahip kurum 155.4 milyar TL'lik sermaye ile faaliyetlerine devam etmektedir.

Bu kısıtlamalara rağmen 1980 yılından 1991 yılına kadar zarar etmemiştir (Tablo-1).

1991 yılında görülen zararda muhtemelen Körfez krizi ve % 217'lik ücret zammının etkisi olmuştur. 1992 yılında ise 42.351 milyar TL kâr etmesine karşılık 79.761 milyar TL banka kredi faiz borcu olduğu için 37.411 milyar TL zarar etmiş gözükmektedir.

ORÜS ana statüsünde "Ülkemizdeki orman sanayi alanında işletmecilik yapmak görevinin yanısıra" i) Orman sanayiinin dünyadaki gelişmelere uygun bir biçimde gelişmesine katkıda bulunmak, ii) gelişen teknolojiyi kendi tesislerine uygulamak ve geliştirmek, iii) ürün standartlarının uygulanmasına önderlik etmek; iv) kaynak yaratarak yeni tesisler kurmak; verimlilik ve kârlılık ilkelere göre yürütmek" yer almaktadır (ÇAĞLAR 1993).

ORÜS kurumunun özelleştirilip özelleştirilmemesi hakkında yargıya varmak için yukarıda sıralanan işlevleri yerine getirip getirmediğine göre karar vermekte fayda vardır.

ORÜS kuruluşları hemen hemen hammadde kaynaklarına yakın ve bütün teşvik tedbirlerine rağmen özel sektörün girmediği kırsal kesimlere kurulmuştur.

Kapasite kullanım bakımından özel sektöre karşılaştırıldığında (Tablo 2) özel sektöre göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

ORÜS kurumu sahip olduğu tüm tesisleri sübvansiyon olanaklarından yararlanmadan kendi yarattığı kaynaklarla kurmuştur. 42 adet fabrikasında % 95 kapasiteyle % 70-75'lik verimlilikle özel sektör kuruluşları arasında denge unsuru olmuştur. 1980-1990 döneminde kereste tesislerinde

Tablo 1: ORÜS'te 1980-1992 Dönemi Kâr / Zarar Durumu<sup>1)</sup>

Yıllar	Kâr / Zarar (Milyon TL)
1980	1.247
1981	1.102
1982	1.349
1983	3.997
1984	7.675
1985	8.118
1986	22.849
1987	35.857
1988	36.989
1989	44.957
1990	27.282
1991	(111.431)
1992	(37.411)

1) Kaynak ORÜS Bilançoları

Tablo 2: Kapasite kullanım oranları

Üretim Çeşitleri	Özel Sektör % Kapasite Kullanımı	ORÜS % Kapasite Kullanımı
Kereste üretiminde	50	93
Yonga levha üretiminde	75	100
Lif levha üretiminde	86	84
Kontrplak üretiminde	60	78
Kaplama üretiminde	83	87
Parke üretiminde	56	76
Emprenyede	27	37

91 bin tomruk m<sup>3</sup>/yıl; Parkede 125 bin m<sup>2</sup>/yıl; Kontrplakta 18 bin m<sup>3</sup>/yıl; Kaplamada 2250 bin m<sup>2</sup>/yıl; Yongalevhada 40.5 bin m<sup>3</sup>/yıl; emprenyede 23 bin m<sup>3</sup>/yıl ve Çimentolu yonga levhada da 27 bin m<sup>3</sup>/yıl ek kapasite yaratmıştır ve toplam üretim içinde kerestede % 9, yongalevhada % 7, lif levhada % 53, kontrplakta % 20, kaplamada % 10, parkede % 19 pay kapmıştır (ÇAĞLAR 1993).

Hammadde kullanımında verim ve üretimde de verimlilik sürekli olarak artmıştır. 1980-1990 döneminde hammadde kullanım verimi, sırasıyla % 62.5; 61.7; 63.6; 64.5; 65.8; 68.2; 69; 71.5; 70.9; 71.4 ve 67.2 olmuştur. Aynı dönemde işgücü başına düşen katma değer ise, 1968 fiyatlarıyla 1987 yılına kadar bazı yıllar azalmakla birlikte devamlı artmış ve bu yıldan sonra ise azalmaya başlamıştır (ÇAĞLAR 1993).

ORÜS işletmelerinde üretilen bütün ürünler ilgili Türk Standartlarına uygun ve pek çok ürün ilk kez ORÜS tarafından üretilmiş (GÖKER 1993) ve bu piyasada oldukça güvenilir duruma gelmiştir.

ORÜS'te personelin niteliği sürekli olarak artmıştır. 1980-1991 döneminde kurumun çeşitli birimlerinde işlendiren orman mühendisliği sayısı 3.4 kat artmıştır. İşçi statüsündeki personel için de mühendis, işletmeci ve iktisatçı sayısı 1.8 kat artmıştır. Bu artış yalnızca iktisatçı ve işletmeciler düzeyinde 6.8 kat olmuştur. Dolayısıyla bu nitelikte personelin sayısı 1980'de % 3.3 iken 1991'de % 6.2'ye çıkmıştır. Öte yandan; nitelikli işçi sayısının toplam işçi sayısı içindeki payı da artmış "nitelikli/niteliksiz" oranı 1.77'den 2.14'e çıkmıştır (ÇAĞLAR 1993). ORÜS'te 1988 yılında 5190'a çıkan çalışan sayısı 1993'te 4376'ya düşmüştür (Tablo 3).

**Tablo 3:** ORÜS'te yıllara göre çalışan sayısı (SÖNMEZİŞİK 1993).

ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	YILLAR									
	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Sürekli İşçi Sayısı	4138	3981	3809	3653	3453	3337	3132	2944	2707	2518
Geçici İşçi Sayısı	26	59	121	308	683	953	999	988	988	975
Memur Sayısı	741	831	766	838	822	900	895	898	889	883
Toplam Personel Sayısı	4905	4871	4696	4799	5003	5190	5026	4840	4664	4376

ORÜS fabrikalarının bulunduğu yörelerde yaşayan yaklaşık 150.000 insanın, bu tesislerden ve yarattığı katma değerden ötürü (örneğin 1992'de yaratılan katma değerın 300 milyar TL olduğu tahmin edilmektedir). Ormanlar üzerindeki etkileri en aza indirgenmiştir (SÖNMEZİŞİK 1993). Gerçekten ORÜS'e bağlı işletmelerin 16 adedi, nüfusu 20 binden az olan yerleşme birimlerinde bulunması o yörelerdeki toplumsal sorunların çözümüne yardımcı olmuştur.

## 5. SONUÇ

Özelleştirme amacı doğru belirlendiğinde ve amaca uygun özelleştirme yapıldığında şüphesiz etkinliği destekler yatırımları ve yeni büyümeleri ve istihdamı teşvik eder, hükümetlerin finans kaynaklarını sosyal programlara yatırmasına olanak sağlar.

Yetkililer özelleştirmeyi yapmadan önce en ince ayrıntılarına kadar planlamalı, ana prensipleri ortaya koymalı, potansiyel olarak birbirine karışan amaçları ayırt etmeli ve çalışanları da mağdur etmeden gerçekleştirmelidir.

Özelleştirmenin başarılı olabilmesi ancak çalışanlar ile tüm kamuoyu tarafından kanıksanmış olduğu taktirde mümkün olabilmektedir.

Günümüz Türkiye'sinde özelleştirmenin belirlenen amaçlar dışında, bütçe açıklarının kapatılmasına kaynak yaratmak amacıyla yapıldığı ve alt yapısı oluşturulmadan gerçekleştirildiği kamuoyu tarafından büyük bir kabul görmektedir.

ORÜS kurumunun 1980-92 mali tablolarını incelediğimizde 1989 yılına kadar 1981 yılı hariç bütüt kâr sürekli artış göstermiştir. 1989 yılından itibaren işçilik ücretlerinin aşırı derecede artması ve 1991 körfez krizi ile birlikte satışların düşmesi ve ödenmiş sermayesinin azlığı dolayısıyla kısa süreli borçlar artmıştır. Örneğin, ücret ve maaş ödemelerinin toplam giderler içindeki payı 1980'de % 27.3 iken, 1988'de % 13.9'a düştüğünü; ancak, bu tarihten sonra artarak 1991'de dönemin en yüksek oranına % 33.7'ye ulaştığı görülmektedir.

Yine tabloların incelenmesiyle görüldüğü üzere 1991 yılında gerçek anlamda zarar eden bir müessesenin hemen 1992 yılında kâra geçmesi ancak banka kredi faiz borcu nedeniyle 37.411 milyar TL zarar etmesi iyi bir faiz politikasının izlenmediği, planlama hatalarının olabileceği ve işletme sermayesinin yetersizliği sorununu ortaya çıkarmaktadır.

İşgücü verimliliği verilerine baktığımızda kalifiye personel/niteliksiz personel oranının yükselmiş olması, işgören sayısının 1983'e göre yaklaşık 500 azalmış olmasına rağmen özellikle 1987-1992 yılları arasındaki büyük düşüşün nedenleri olarak kurum üzerine yapılan politik baskularla kişilerin hak etmedikleri yerlerde istihdam edilmeleri ve personel planlamasının iyi yapıldığı düşünülebilir.

Ülkemizdeki orman sanayiinin dünyadaki gelişmelere uygun bir biçimde gelişmesine katkıda bulunmak, gelişen teknolojiyi kendi tesislerinde uygulayarak özel sektöre öncülük etmek amacıyla kurulan ORÜS gerçekleştirdikleri ile kuruluş amacında yer alan tüm hususların hemen hemen hepsini hiç devlete yük olmadan kendi mali kaynaklarıyla gerçekleştirilmiş olması, özel sektöre bir okul vazifesi yapması, ülkemizdeki ilk TSE'li ürünleri üretmesi ve özel sektörün girmek istemediği kırsal kesime girerek o yörelerin de ekonomik gelişmesini sağlaması bakımından oldukça önemli görevleri yerine getirmiştir.

ORÜS'ün özelleştirilmesinden devlete kazandırabileceği yararlardan ziyade, özelleştirilmesi halinde çeşitli ekonomik ve sosyal problemlerin ortaya çıkabileceği muhakkaktır. ORÜS'ün çoğu fabrikalarının özel sektörün girmeyeceği bölgelerde bulunması o bölgelerin ekonomik ve sosyal gelişmesine katkıları nedeniyle sayısız yararları vardır. Özellikle özel teşebbüslere ait birçok kuruluştaki bilhassa küçük çaplı olanlarda işgörenler sendikasız ve sigortasız olarak çalıştırılmaları ayrıca bir sosyal yardımdır. Bu nedenle ORÜS kurumunun özelleştirilmesi yerine daha rantabl çalışmasını sağlayacak önlemlerin alınması, yeni teknolojik yatırımlara girişilmesi yararlı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- AKTAN, C.C., 1993: *Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine: Özelleştirme. Takav Matbaası. Ankara.*
- ANONİM, 1993: *Meksika ve Arjantin'de Özelleştirme Uygulamaları. Pensilvanya Üniversitesi, Wharton Ekonomi Okulu'nca TÜSİAD için hazırlanan Bir Raporun Özeti. Görüş Dergisi. Eylül Sayısı.*
- ATASAYAR, K., 1993: "Özelleştirmenin Sosyal ve Ekonomik Etkileri". *Toprak İşveren Dergisi* 19. (Eylül 1993), ss. 8-9.
- ATASOY, V., 1993: *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu. Nuroi Matbaacılık San. ve Tic. A.Ş. Yayını, Ankara.*

- ÇAĞLAR, Y., 1993: "Özelleştirme ve ORÜS" 1. Ormanlık Şûrası. Orman Bakanlığı Yayını. Seri No: 13. Yayın No: 6.3. Cilt. ss. 425-430. Ankara.
- ÇAĞLAR, Y., 1993: Özelleştirme Öncesi ORÜS. Orman Mühendisliği Dergisi. Yıl: 30 Sayı 1993/3.
- CENGİZ, A., 1993: Türkiye'de Özelleştirme Politikası ve Uygulamaları. Orman Mühendisliği Dergisi. Yıl: 30 Sayı 1993/3.
- GÖKER, Y., 1993: ORÜS Bir Okuldur. Orman Mühendisliği Dergisi. Yıl: 30. Sayı 1993/3.
- ORÜS, 1991: 1980-1990 Faaliyetleri. Ankara.
- SÖNMEZİŞİK, S., 1993: "Ormanlık ve Orman Ürünleri Sanayiinde Özelleştirme" 1. Ormanlık Şûrası. Orman Bakanlığı Yayını. Seri No: 13. Yayın No: 6., Cilt 3. ss. 477-485. Ankara.
- TÜSİAD. 1986: Özelleştirme KİT'lerin Halka Satışında Başarı Koşulları - Lebib Yalkın Yayınları. İstanbul. 1986.
- VOLIC, M and J, DRAAISMA, 1993: Privatization and Economic stabilization in Mexico, Privatization An Economic analysis. The MIT Press. Cmabridge. Massachusetts. London. England.
- YEŞİLADA, H.C. 1993: Türkiye'de Özelleştirme ve Planlanan Özelleştirmeler ISO. Yıl 28. Sayı 333 (Aralık, 1993).