

ÖZELLEŞTİRME POLİTİKALARI VE TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR KİT: TURBAN A.Ş.

Dr. Mehmet Baha KARAN*

GİRİŞ

1985'den sonra büyük kamu açıklarına sebep oldukları gerekçesiyle gündeme giren Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KIT) özelleştirilmesi artık bir moda olmuş, özelleştirmenin ekonomik yararları unutulmuş, yalnızca bir amaç haline gelmeye başlamıştır. Bu durum KIT'ler üzerinde yapılması gereken serinkanlı ve bilimsel tartışma ortamına engel olmaktadır. Satılıp satılmamasının yararlı olup olmayacağı, hangi yöntemlerle satılacağı ya da islah edilip edilmeyeceği yönünde tartışma ortamının açılması gerekmektedir. Bu tür tartışmalar yeterince yapılmadığında KIT satışlarının ekonomik amaçların dışına çıkma tehlikesi her zaman mevcut olacaktır.

Turban AŞ'de turizm sektöründe faaliyet gösteren bir KIT'dir. 1988'den bu yana özelleştirilmek amacıyla Başbakanlığa bağlanmış ve yıllardır zarar etmesine karşılık hala özelleştirilmemiştir. PTT, TEK ya da Sümerbank gibi bir çok KIT'in satılıp satılmayacağı tartışmaları arasında bir bakıma kamuoyunun dikkatinden uzaklaşmıştır. Bu işletmenin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve özelleştirme gereğinin ve olanığının bulunup bulunmadığının belirlenmesi, bu konuda yapılacak tartışmalara bir ışık tutabilecektir. Bu çalışmada Turban AŞ'nin mali yapısı incelenecek ve Avrupa'da faaliyet gösteren otellerin performansı ile karşılaştırılacaktır. İşletmenin yapısal özelliğine göre nasıl özelleşebileceği konusunda bazı değerlendirmeler yapılacaktır.

I- TURİZM VE DEVLET

Ülkemizde 1980 öncesi geleneksel olarak yarı devletçi politikalar izleyen hükümetler, coğrafya açısından turizm hareketlerine son derecede uygun olan ülkemizde, kamu yatırımlarına önem vermişlerdir. Bir taraftan turizm yatırımları yapılırken, bir taraftan da sektöre açtığı krediler ile bu sektörün gelişmesini teşvik etmişlerdir. Özellikle 1985 yılından sonra bu sektöre aktarılan kaynak ile 1992 yılında belgeli yatak sayısı 220 bin adete ulaşırken, turizm gelirleri de 3.6 milyar dolara ulaşmıştır ki, bu rakam 1980 yılında tüm ihracatımızdan elde ettiğimiz rakamın (2.9 milyar dolar) oldukça üzerindedir.

*Girne Amerikan Üniversitesi Öğretim Üyesi

Devletin turizmi geliştirme çabaları diğer bir çok sektörde olduğu gibi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri vasıtası ile olmuştur. T.C. Turizm Bankası gerek finansör, gerekse turizm işletmecisi olarak bu rolü üstlenmiştir. Ancak özel sektörün güçlenmesi ve devletin özelleştirme politikalarına ağırlık vermesi nedenleriyle, 28. 5. 1986 tarih ve 3291 sayılı KİT'lerin özelleştirilmesine ilişkin kanuna tabi tutularak, T.C. Turizm Bankası'nın bankacılık faaliyetleri T. Kalkınma Bankası'na bağlanmış, işletmecilik faaliyetleri için de Yüksek Planlama Kurulu'nun 27. 09. 1988 tarih ve 88/9 sayılı kararı ile TURBAN AŞ kurulmuştur. Böylece Turban AŞ, TC Turizm Bankasının sahip olduğu bankacılık dışındaki, seyahat acentası, yat limanı ve tüm konaklama tesislerinin sahibi/işletmecisi olmuştur. Özelleştirilmek amacı ile de Başbakan'lığa bağlanan şirketin 1988 yılından bu yana özelleştirilmesi beklenmektedir.

A- Turizm Sektöründe Bir KİT: TURBAN AŞ

a- Genel Özellikleri

Turban AŞ mevcut kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük turizm işletmelerinden biri olmuştur. 8 otel, 4 motel, 2 tatil köyü, 3 turizm işletmesi, 4 yat limanı ve bir turizm acentası ile toplam 22 ayrı işletmede faaliyet gösteren şirket, konaklama tesislerinde 7024 yatak, marinalardan karada 299, denizde 970 yat bağlama yerine sahiptir. Daha çok yerli turizme dayanan (müşterilerin %70-75'i yerli turisttir) Turban AŞ'nin son üç yıllık doluluk oranları şu şekildedir;

	1990	1991	1992
Konaklama tesislerinden doluluk oranı	%57	%44	%50
Marina işletmelerinde Bağlama Yeri Doluluk Oranları	%84	%75	%71

Marina işletmesindeki kapasite artırımı doluluk oranının düşmüş gibi görünmesine yol açmıştır. (Tablo; 1, 2 ve 3)

TABLO 1
TURBAN TESİSLERİNİN BÖLGELERE GÖRE KAPASİTELERİ (1992)

İÇ ANADOLU BÖLGESİ KONAKLAMA TESİSLERİ			DOLULUK
	ODA	YATAK	%
ÇORUM OTELI	60	120	55
ELMADAĞ OBERJ	10	33	23
ERCIYES DAĞ OTELI	53	106	17
ÜRGÜP MOTELİ	243	480	40
TOPLAM	366	739	38%

MARMARA BÖLGESİ KONAKLAMA TESİSLERİ			DOLULUK
	ODA	YATAK	%
ABANT OTELI	95	190	52
KILYOS T.K.	144	304	39
YALOVA TERMAL	101	202	63
TOPLAM	340	696	50%

EGE BÖLGESİ KONAKLAMA TESİSLERİ			DOLULUK
	ODA	YATAK	%
AKÇAY T. K.	220	632	47
ÇEŞME OTELI	276	572	63
GÜMÜLDÜR T.K.	144	400	54
MARMARİS T.K.	246	510	71
TOPLAM	886	2114	58%

AKDENİZ BÖLGESİ KONAKLAMA TESİSLERİ			DOLULUK
	ODA	YATAK	%
ADALYA OTELI	29	58	39
BELDİBİ	157	471	50
BELEK	750	2500	45
TOPLAM	936	3029	46%

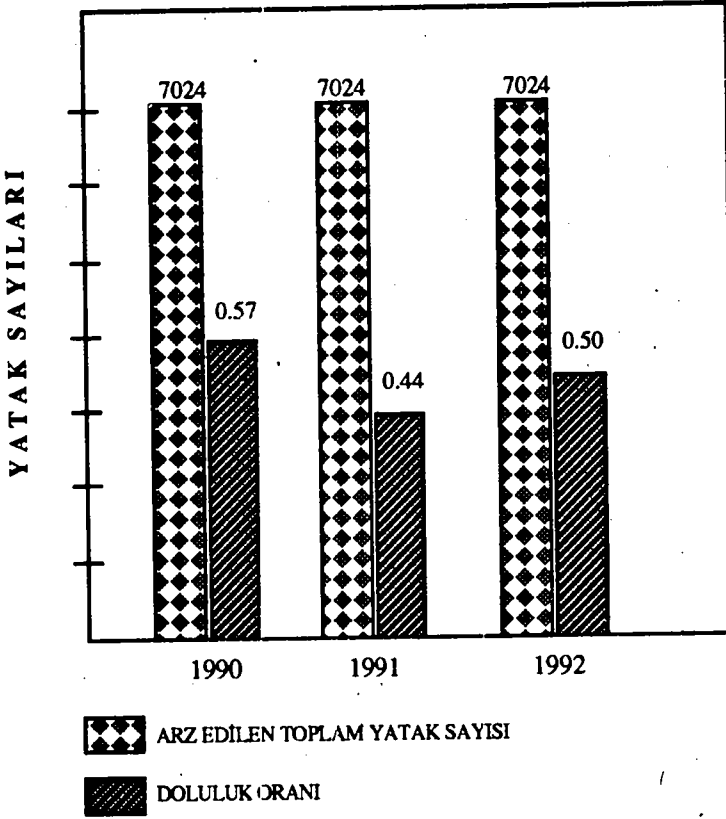
KARADENİZ BÖLGESİ KONAKLAMA TESİSLERİ			DOLULUK
	ODA	YATAK	%
AMASYA OTELI	50	100	71
B. SAMSUN OTELI	118	236	56
TOPLAM	168	336	60%

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ TESİSLERİ			DOLULUK
	ODA	YATAK	%
URFA OTELI	55	110	21

TURBAN TOPLAM KONAKLAMA TESİSLERİ			DOLULUK
	TOPLAM ODA	TOPLAM YATAK	%
GENEL TOPLAM	2751	7024	49

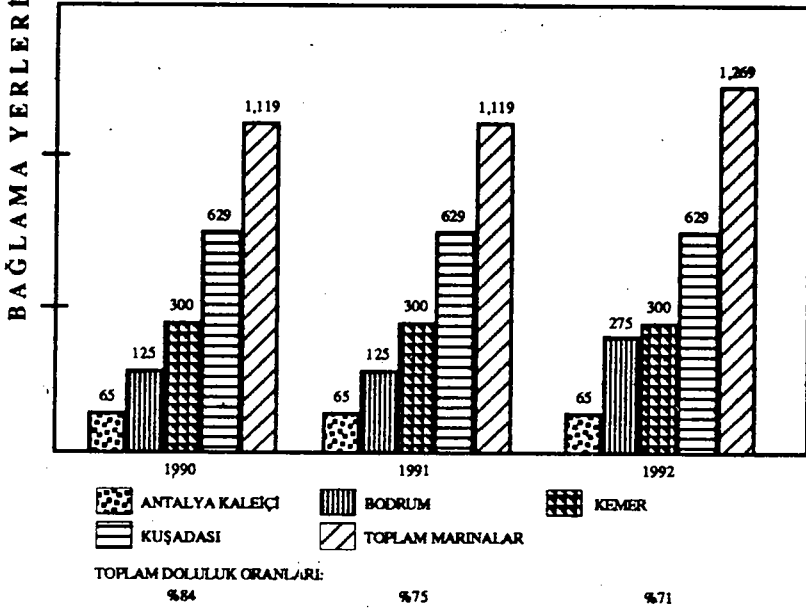
Şirketin son derecede yetersiz bir pazarlama politikası vardır. İşletmeler ayrı ayrı pazarlama faaliyetlerini yürüttükleri için bazı otelleri zaman zaman tam kapasite ile çalışırken aynı dönemde azı otelleri boş durmakta, şirketin sahip olduğu seyahat acentası ise yetersiz elemanları nedeniyle şirkete bir katkı sağlamamaktadır.

TABLO: 2
TURBAN TESİSLERİNİN TOPLAM KAPASİTE
DOLULUK ORANLARI



1991 yılında doluluk oranının düşmesinde körfez krizinin önemli etkisi olmuştur. O yıl aynı sorunu diğer turizm işletmeleri de yaşamış, ülke çapında turizm gelirleri düşmüştür.

TABLO:3
TURBAN MARİNALARI
BAĞLAMA YERİ KAPASİTELERİ VE DOLULUK ORANLARI



1992 yılında Bodrum Marina'da bağlanan yat sayısı önceki yıllara göre artmış olmasına rağmen, 1992 yılında Bodrum marina yat bağlama kapasitesi %105 artırılmış olduğundan doluluk oranı zahiri olarak azalmış görülmektedir.

Turban AŞ'de 1225 daimi, 916 geçici işçi çalışmaktadır. Geçici işçiler Haziran-Kasım döneminde tesislerin yüksek kapasite ile çalıştığı dönemlerde istihdam edilmektedir. Bu kadronun dışında Ankara'daki Genel Müdürlükle 112 personel çalıştırılmaktadır. Şirketin çalıştırdığı personel Avrupa ortalamasının oldukça üzerindedir (Tablo 4). Şirket bu kadroların dışında özel izinlerle kadrosunu daha da şişirdiği bilinmektedir. 1993 yılı sonunda personel giderleri brüt satışlarının %97'si seviyesine çıkmış, bu nedenle şirketin ana faaliyetlerinden doğan zarar 117 milyar TL.'ya yükselmiştir.

TABLO: 4
Turban AŞ'de Personel ve Kadro Durumu

İŞLETME ADI	KADRO SAYISI		
	DAİMİ	GEÇİCİ	TOPLAM
TURBAN ABANT	90	6	96
TURBAN ADALYA	26	1	27
TURBAN AKÇAY	60	103	163
TURBAN AMASYA	32	2	34
TURBAN ANT. KALEİCİ	42	22	64
TURBAN BELEK	32	119	151
TURBAN BELDİBİ	27	52	79
TURBAN BODRUM MAR.	53	9	62
TURBAN B SAMSUN	112	0	112
TURBAN ÇEŞME	74	105	179
TURBAN CORUM	44	0	44
TURBAN ELMADAĞ	9	10	19
TURBAN ERCİYES	8	38	46
TURBAN GÜMÜLDÜR	25	68	93
TURBAN KEMER MARİNA	68	5	73
TURBAN KILYOS	41	117	158
TURBAN KUŞADASI MAR.	98	3	101
TURBAN MARMARIS	42	147	189
TURBAN URFA	38	7	45
TURBAN ÜRGÜP	81	54	135
TURBAN YALOVA TERM.	156	48	204
TSA ADANA	20	0	20
TSA ANTALYA	5	0	20
TSA ANKARA	11	0	11
TSA İSTANBUL	21	0	21
TSA İZMİR	10	0	10
GENEL TOPLAM	1225	916	2141

Turban AŞ'i son üç yıllık faaliyetini zararla kapatmıştır. Şirketin son üç yıllık zararları şöyledir.

Tarih	Zarar (TL)
1990	(4,467,729,904)
1991	(25,146,537,941)
1992	(18,566,509,607)

1993 yılının da gerek işletmenin genel performansı gerekse yıl içinde yapılan toplu iş sözleşmesinin etkisiyle zararlar kapıtılacağı beklenilmektedir.

b- Mali Yapısı

Turban AŞ'nin satış hasılatı 1990 yılında 71.1 milyar TL'dan 1991 yılında 93 milyar TL'ya, 1992 yılında ise 175 milyar TL'ya çıkmıştır. 1990 - 1991 döneminde %30 artan hasılat, 1991 - 1992 döneminde %88 artmıştır. İşletmenin (1990 - 1991 döneminde) aktifleri %151 artmış olmasına rağmen, gerçekte işletmenin aktiflerinde reel bir artış olmamıştır. İşletmenin kısa vadeli borçları 1990 yılında 31.4 milyar TL'dan, 1991 yılında 84.2 milyar TL'ya, 1992 yılında ise 214.2 milyar TL'ya çıkmıştır. İşletmenin sermaye ve yabancı kaynak yapısının düzelmesinde 1992 yılında şirketin kamudan kaynak aktararak 100 milyon TL sermaye artırımını yapması ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına daha önce yapılmış olan arsa satışı bedellerin karşılık aldığı senetlerin iskonto ettirilmesi (30 milyar TL) etken olmuştur. (Tablo 5)¹

	1990	1991	1992
Satış Hasılatı	71.1	93.0	175.0
Döner Varlıklar	30.6	60.0	67.4
Sabit Kıymetler	73.4	171.0	194.4
Aktif Toplamı	104.0	231.0	261.8
K.V. Borçlar	31.4	84.3	47.5
U.V. Borçlar	-	-	-
Öz Sermaye	72.6	146.7	214.3

Tablo (5) Turban AŞ ile ilgili bazı bilanço gelir tablosu rakamları (Milyar TL.)

İşletmenin 1990 - 1992 dönemine ait finansal tablolara bir oran analizine tabi tutulduğunda, işletmenin cari oranının genellikle düşük olduğu dikkati çekmektedir. Alacak ve stok devir hızlarının yükseldiği ve sermaye yapısı içindeki borcun oransal olarak makul düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak borcun tamamının kısa vadeli ve yüksek faizli olması işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmenin sürekli zararda olması ve faizleri ödeme gücünün olmaması işletmenin riskini önemli ölçüde artırmaktadır. İşletmenin genel idare giderleri ve personel giderlerinin dönemler boyunca artış eğiliminde olması, işletme açısından olumsuz göstergelerdir.

¹Turban AŞ'nin yıllık faaliyet raporları

	1990	1991	1992
Cari Oran	0.96	0.71	1.40
Asit Test Oranı	0.84	0.55	1.28
Nakit Oranı	0.05	0.15	0.33
Alacak Devir Hızı	3.08	3.30	4.40
Stok Devir Hızı	10.75	13.61	16.32
Aktif Devir Hızı	0.68	0.40	0.67
T. Borç/Özsermaye	0.43	0.58	0.22
T. Borç/T. Aktifler	0.30	0.36	0.18
Faizleri Ödeme Gücü	-7.10	-3.10	-1.61
Net Karlılık Oranı	-0.06	-26.81	-10.24
Net Kâr / T. Aktifleri	-0.01	-10.82	-0.07
Net Kâr / Özsermaye	-0.03	-17.12	-0.08
Genel İdari Giderleri / Satış Hasılatı	0.42	0.69	0.66
Personel Giderleri / Satış Hasılatı	0.34	0.50	0.56

Tablo (6) Turban AŞ ile ilgili bazı finansal oranları

Turban AŞ finansman giderlerini Merkez teşkilatı hesaplarında göstermektedir. Diğer bir ifade ile işletmenin ihtiyacı olan krediler merkez teşkilatı hesabına alınmakta ve faizler bu hesaptan ödenmektedir. Ayrıca merkez teşkilatında aşırı istihdam olması nedeniyle işletmenin zararlarının önemli bir kısmı bu bölümden kaynaklanmaktadır. Merkez teşkilatının son iki yıllık hesapları şöyledir.

	1991	1992
Finansman giderleri	15.6	38.9
Net zarar	(11.1)	(21.2)
Finansman giderleri / Satış hasılatı	%16	%22.2
Merkez teşkilatı zararı / Şirket zararı	%44	%114

Tablo (7) (Milyar TL) Merkez Teşkilatının bazı hesapları

Tablodan izlenebileceği gibi işletmenini finansman giderleri satış hasılatının %22'sine ulaşmıştır. 1992 yılında kısa vadeli borçların tamamının dönem sonunda ödenmesi bu dönemde finansman giderlerinin etkisini azaltmamıştır. Ayrıca merkez teşkilatının zararı (finansman ve personel giderleri bu bölümde önemli bir paya sahiptir) 1992 yılında tüm işletmenin zararından fazladır.

Turban AŞ'nin mali yapısı değerlendirildiğinde şu noktalar öne çıkmaktadır.

1. İşletme kısa vadeli ve yüksek banka kredileri kullanmaktadır.
2. Yönetim, personel ve finansman giderleri işletmenini en önemli gider kalemlerini oluşturmaktadır.
3. İşletmenin karlılığı negatif düzeydedir.

c- TURBAN AŞ'nin Performansının Avrupa'daki Otellerin Performansları ile Karşılaştırılması

Bu bölümde Turban AŞ'nin performansı Avrupa'da faaliyet gösteren otellerin 1990 yılı performansları ile karşılaştırılmış ve şirketin faaliyetleri değerlendirilmek istenmiştir.

Turban AŞ'ni hem tüm işletme olarak ve hem de yalnızca konaklama tesisler açısından Avrupa'daki otellerle karşılaştırdığımızda, Turban AŞ'nin oda gelirlerinden aldığı payın dikkati çekecek kadar düşük olduğu görülmektedir. Avrupa otellerinin oda gelirleri genel hasılattan %49.2 pay alırken, şirketin konaklama işletmelerinde oda gelirleri %35.77 oranındadır. Ancak diğer gelirler genellikle standartlara yakındır.

	Turban AŞ'nin tüm işletmeleri	Turban AŞ'nin konaklama işletmeleri	Avrupa'daki Oteller ²
Oda gelirleri	22.37	35.77	49.20
Yiyecek ve içecek gelirleri	34.81	55.10	49.20
Telefon gelirleri	1.61	1.56	2.60
Tali bölüm gelirleri	14.64	7.57	2.30
Liman, atölye ve acente gelirleri	23.74	-	-
Kira gelirleri	2.83	-	1.40

Tablo (8) Satış Gelirlerinin Dağılımı (%)

Turban AŞ'nin konaklama tesislerini 4 gruba ayırmak mümkündür

1. Oteller: Anadolu'da ve belli başlı turizm bölgelerinde bulunan 8 otelden oluşmaktadır.
2. Moteller: Çeşitli merkezlerinde bulunan 4 adet moteli vardır.
3. Tatil Köyleri: İki adet tatil köyü vardır.
4. Turizm İşletmeleri: Halk tipi turizm için faaliyet gösteren 3 turizm işletmesi vardır.

Bu grupların ayrı ayrı performanslarını Avrupa'daki otellerin performansları ile karşılaştırdığımızda benzer sonuçlar elde ederiz (Tablo 9). Turban AŞ'nin oda gelirleri genel olarak Avrupa performansının oldukça altındadır. Ancak yiyecek içecek gelirleri ve telefon gelirleri konusunda onlara yakın performans göstermiştir. Turban AŞ'nin giderleri incelendiğinde tali bölüm giderlerinin toplam gelirlere oranının yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Diğer gider kalemleri standartlara uymaktadır. Karşılaştırmamıza göre Turban AŞ'nin bölüm kârlılığı Avrupa otellerinin bölüm kârlılığından bir miktar düşüktür ve bunun en önemli nedeni yine oda kârlarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Şirketin en başarısız olduğu nokta genel idare giderleri ve personel giderleri ile ilgilidir. Batılı oteller satışlarının %9.5'ni genel idare giderlerine ayırırken Turban AŞ'de

²Horwath International, "The World Wide Hotel Industry", New York 1991

bu oran %46'dır. İşçi başına satış hasılatı Avrupa'da 63379dolar olmasına karşılık, Turban AŞ'de 12750 dolara ulaşmaktadır. Diğer taraftan şirketin pazarlama giderleri çok fazla düşüktür. Bu rakam Turban AŞ'nin pazarlama için hiç bir çaba göstermediğine işaret etmektedir.

Finansman giderleri Turban AŞ'de % 20'lere ulaşırken, Avrupa otellerinde finansman giderleri %3-5 civarındadır.³

	Oteller	Moteller	TURBAN AŞ Tatil köyleri	Turizm tesisi	Avrupa'daki Oteller
Oda gelirleri / T. gelirler	37.7%	29.8%	28.5%	42.7%	49.20%
Yiyecek içecek gelirleri / T. gelirler	48.8	75.0	68.0	39.4	44.20
Telefon Gelirleri / T. Gelirler	2.2	1.8	0.4	0.2	2.60
Tali bölüm gelirleri / T. gelirler	10.6	10.8	2.5	17.1	2.30
Kira gelirleri / T. gelirler	0.7	0.6	0.6	0.6	1.40
Toplam	100%	100%	100%	100%	100%
Oda giderleri / T. gelirler	14.5%	12.8%	10.0%	10.8%	13.9%
Yiyecek içecek giderleri / T. gelirler	39.5	43.8	32.3	26.7	34.7
Telefon giderleri / T. gelirler	1.5	2.3	0.6	1.4	1.6
Tali bölüm giderleri / T. gelirler	7.5	5.3	4.1	12.9	1.3
Kira giderleri / T. gelirleri	-	-	-	-	-
Toplam	63.0%	64.2%	47.0%	51.8%	51.5%

³AGK, Sa=45

Bölüm Kârları:**(Oda geliri-gideri)**

Toplam Gelirler	23.0	16.8	19.0	33.6	34.6
-----------------	------	------	------	------	------

(Y. içecek geliri-**Y. içecek gideri)**

Toplam gelirler	9.6	12.8	35.0	13.0	10.9
-----------------	-----	------	------	------	------

(Telefon geliri-**Telefon gideri)**

Toplam gelirler	1.1	-	-	-	0.8
-----------------	-----	---	---	---	-----

(T. bölüm geliri-**T. bölüm gideri)**

Toplam gelirler	2.6	5.6	-1.6	1.4	0.6
-----------------	-----	-----	------	-----	-----

(Kira geliri- Kira gideri)

Toplam gelirler	0.7	0.6	0.6	0.2	1.6
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----

Toplam	37%	35.8%	53.0%	48.2%	48.5%
---------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Genel idare gideri /**T. gelirler**

0.36	0.56	0.43	0.46	0.095
------	------	------	------	-------

Pazarlama giderleri /**T. gelirler**

0.003	0.008	0.003	0.003	0.032
-------	-------	-------	-------	-------

Tablo (9) Turban AŞ ve Avrupa'daki otellerle ilgili bazı göstergeler

Yapılan bu karşılaştırmaya göre Turban AŞ idari ve personel giderleri ile finansman giderleri konularında Avrupa'daki işletmelere göre son derece de kötü durumdadır. Ancak bunların dışındaki göstergeler genellikle uygun halindedir. Bu durum işletmelerin kötü yönetildiğini, fazla politize olduğu ve şirketin bir işçi deposu haline getirildiğini göstermektedir. Ancak herşeye rağmen işletmelerin iyi bir yönetimle düzelebileceği işletmelerin kâr etme potansiyellerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

II- KİTLER VE ÖZELLEŞTİRME

Türkiye'de 1985'den sonra ekonominin gündemine giren özelleştirme politikaları, genellikle siyasi partiler tarafından desteklenmekle birlikte, çeşitli düzeylerde hala tartışılmaktadır. Tartışmalar artık konunun ekonomik ve sosyal boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Avrupa'daki ve dünyadaki benzer örnekler incelenmekte, kamu açıklarına neden olan KİT'lerin nasıl ekonomiye kazandırılacağı ve hangi yöntemlerle özelleştirileceği çeşitli yaklaşımlar öne sürülmektedir.

Gerçekte çeşitli hücumlara hedef olan KİT'ler geçmişte ekonominin kalkınmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Gelişmekte olan ülkelerde KİT'lerin kurulmasının başlıca nedenleri zayıf özel sektörü desteklemek ve onun yapamayacağı işleri yapmak, daha fazla yatırım yapmak, stratejik sektörlere teknoloji transfer etmek, istihdam yaratmak ve malları daha az maliyetle üretmektir.

Ancak dünya'da bir çok KİT'in kârlı ve verimli olmasına karşılık, çoğu ekonomik olarak verimsiz çalışmakta, büyük finansman zararlarına neden olmaktadır. KİT'ler genellikle buldukları ülkedeki kredi imkanlarından çok fazla pay almaktadırlar. ⁴ KİT kayıplarının Arjantin ve Polonya'da GSYİH'nin %9'una ulaştığı, Meksika'da yalnızca Devlet Çelik İşletmesinin devleti 10 milyar dolar zarara uğrattığı bilinmektedir. ⁵ Ülkemizde de benzer durumlar söz konusudur. TEK, DDY, Petkim ve Sümerbank gibi KİT'lerin açıkları ülkemizdeki enflasyonun en önemli nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir. KİT'lerin özelleştirilmesine karşı olan bilim adamları bile KİT'lerin günümüze kadar sürdürülen yönetim ve yaklaşım biçimiyle varlıklarını sürdürmeyeceklerini ve varolan iç ve dış koşulların KİT'lerin yeni bir anlayışla ele alınması gerektiğini öne sürmektedirler. ⁶ KİT'lerin geçmişin eksik ve yanlışlarından arındırılmaları ve yeni işlevler üstlenmeleri için yeniden yapılandırılmaları ve ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişmesi doğrultularıyla uyumlu, onu güçlendiren ve gerekli katkılarda bulunan bir özellik taşıması gerektiğini belirtmektedirler. ⁷

Dünya Bankası ve ekonomiye aynı istikamette bakan yaklaşımlara göre Türkiye'nin elinde bırakacağı bir kaç KİT'in dışındaki bütün KİT'leri özelleştirilmesi gerekmektedir. Tartışmalar KİT'lerin nasıl özelleştirileceği konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu konudaki muhafazakar görüşlerde ise sanayide yapısal değişime destek olacak, yeni üretim yöntemleri araştırıp geliştirmesini sağlayacak, bölgesel gelişmeye önder olacak ve yeni politika oluşturma ve geliştirmede öncü rol oynayabilecek KİT'lerin özerk hale getirilerek piyasa koşullarına uygun ve belirli amaçlar için çalıştırılması gerektiği dile getirilmektedir. ⁸

A- Turban AŞ ve Özelleştirme

Türkiye'de turizm sektöründe geçmişte büyük hizmetler yapmış olan Turban AŞ'nin artık ne söktörde yenilikler getirebilecek ne de bölgesel gelişmeyi sağlayabilecek özellikleri kalmamıştır. Turizm sektöründeki önderliğini ve öncülüğünü kaybetmiştir. Özel sektör işletmeleri bu konuda önemli mesafeler almış, turizm işletlerinde çağdaş yöntemler kullanmaya başlamışlardır. Turban AŞ ise aşırı politize olması nedeniyle mevcut yetişmiş kadrolarını kaybetmiş, turizm tecrübesi çok az olan ve sektördeki gelişmeleri yeterince takip edemeyen yöneticiler tarafından yönetilmeye başlanmıştır. 1970'lerde ülkemizin koşullarına göre en iyi tesislere sahip olan kurum, bugün tesis kalitesi açısından artık 2. sınıf bir turizm işletmesi haline gelmiştir. Özellikle

⁴Kikeri Sunata, Nellis John ve Shile Mary, "Privatization", A World Bank Publication, Washington DC, 1992, Sa. 2

⁵AGK, Sa. 2

⁶Boratav Korkut ve Türkcan Ergun "Türkiye'de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT'ler", Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1993, Sa. 248

⁷AGK, Sa. 249

⁸AGK, Sa. 258

Özelleştirme kapsamına alındığı 1988 yılından bu yana hiç bir yenileme yatırımı yapılmamıştır. Turban AŞ'nin mevcut tesislerinin çoğunda şirket işletmeci olarak görev yapmaktadır. Tesislerinin mülkiyeti özel idareler, belediyeler ya da devletin üzerindedir. Bu nedenle sektörde turizm yatırımı olarak ağırlıklı bir yere sahip değildir. Mevcut belgeli yatak adedi olarak sektörün ancak %2'sini elinde bulundurduğu için, sektör açısından stratejik bir önemi yoktur. Netice itibariyle devletin otelcilik yapmasını, en devletçi yazarlar bile savunmamaktadır.

a- Turban AŞ Nasıl Özelleştirilir?

Bir KİT'in özelleştirilmesine karar verildikten sonra uygulamanın yapılabilmesi için bazı engellerin aşılması gerekmektedir. Bu engeller başlıca şunlardır:⁹

1. Politik engeller
2. Yasal Engeller
3. Pazar koşulları
4. Hükümet faaliyetleri
5. Diğer faktörler

Öncelikle hükümetin özelleştirme konusuna yaklaşımı samimi olmalıdır. Burada iktidarın bu konuda çıkar gruplarını etkileyip etkileyemediği, kamu yöneticilerinin, işçilerin, sendikaların ve diğer baskı gruplarının karşısında politikasının ne olacağı önem kazanmaktadır. Diğer taraftan özelleştirmeyi zorlaştıran idari ve yasal bir takım engeller bulunabilmektedir. Özelleştirme sürecinin başında bu konuların açığa kavuşturulması gerekmektedir. Ayrıca KİT'in faaliyet gösterdiği pazarın özelliklerindeki değerlendirme gerekmektedir. KİT'in pazar payı nedir? Rakipleri hangi durumdadır. KİT özelleştirildiği takdirde özel sektörün, halkın ve hükümetin ne gibi sorunları ve riskleri olabilecektir? Hükümetin kararlı olup olmayacağı, gelir ve giderlerin belirlenmesi, hükümetin özelleştirmeyi kontrolü, satın almak isteyen firmaların standartlarının belirlenmesi ve çalışan işçilerin durumlarının ne olacağı değerlendirilmelidir. İlaveten KİT'in sahip olduğu ekipman, imkan ve imtiyazların özelleştirme amaçlarına göre gözden geçirilmesi gerekmektedir.¹⁰

Bu engeller aşıldıktan sonra hem kamunun hem de KİT'i satın alacak işletmelerin çıkarlarına uygun maliyet ve fiyatlama çalışmasının yapılması özelleştirmenin başarısı açısından önemlidir. Özelleştirme çalışmalarına konu olan KİT eğer büyük bir firmaysa, onu çeşitli bölümler halinde parçalamak, özelleştirme çabalarını kolaylaştıracaktır. Böylece verimli ve verimsiz bölümler kolayca ayrılabilen, verimli bölümler satılırken, verimsiz bölümler de islah edilebilmektedir.

Turban AŞ için hükümet özelleştirme kararını vermiştir. Ancak bu durum 1988'den bu yana bir türlü gerçekleştirilememiştir. 1994 yılında Turban'ı büyük oranda özelleştireceğini ilan etmesine rağmen konuya hala çekimsiz adımlarla yaklaştığı gözlenmektedir. Turban AŞ'nin küçük bir KİT olmasının ve açıklarının kamuyu çok fazla rahatsız etmemesinin bunda bir rolü olduğu tahmin edilmektedir.

⁹Miller John ve Tufts Christopher, "A Means to Achieve More with Less", Privatization, Edited by Kemp Roger, Mc Farland, Jefferson, 1991, Sa. 104

¹⁰AGK, Sa = 105.

Ancak Turban AŞ'nin diğer KİT'lere göre özelleştirme açısından yasal ve idari sorunu azdır. En önemli sorunu işletmelerinin mülkiyetinin çeşitli kamu kuruluşlarına ait olmasıdır ki, bu sorunu aşmak her zaman mümkündür. Ayrıca şirketin satılması durumunda turizm pazarının rekabetçi koşullarının bozulması da söz konusu değildir. Çalıştırdığı işçi sayısı da diğer KİT'lere oranla az olduğundan uygun bir çözüm bulunması mümkündür.

Turban AŞ'nin blok olarak satılması ya da bir bütün olarak özelleştirilmesi yerine parçalanarak satılması hem kamu hem de özelleştirmenin kolaylığı açısından daha gerçekçi olacaktır.

Turban AŞ'nin işletmelerini çeşitli bölümlere ayırmak mümkündür.

1. Oteller: Şirketin 8 oteli vardır. Bunlardan Amasya, Çorum, Büyük Samsun ve Urfa otelleri şehir otelleridir. Doluluk oranları ne olursa olsun zarar eden mahalli otellerle fiyat rekabet yapamayan bu otellerin mülkiyeti buldukları ilin özel idare ya da belediyesindedir. Turban'ın şehir otelciliği işletmeciliğinden vazgeçerek otelleri iade etmesinde yarar vardır. Çeşme, Abant, Yalova ve Antalya Adalya otelleri Turban AŞ'nin işletmeciliği zarar etseler de iyi bir işletmeci ile kolayca kâra geçebileceklerinden, bu otellerin özelleştirilmesi konusunda sıkıntı beklenmemektedir.

2. Moteller: Şirketin Elmadağ, Erciyas, Kilyos ve Ürgüp'te 4 adet motel işletmesi vardır. Kilyos ve Ürgüp motel işletmeleri personel sayısını düşürülüp, işletmeciliğine özen gösterildiği takdirde, kolayca kar edebilirler. Elmadağ ve Erciyas motelleri kayak turizmine hizmet eden küçük işletmelerdir. Şu anda zarar etseler de özelleştirilmeleri mümkündür.

3. Tatil Köyleri: Akçay ve Marmaris tatil köyleri ülkemizin en güzel koylarında yer almaktadır. Bir miktar yenileme yatırımına ihtiyaç duyulmasına rağmen, taliplerinin çok olması beklenmektedir.

4. Turizm Tesisleri: Turban AŞ'nin işlettiği üç turizm tesislerinden biri olan Gümüldür turizm tesisi, 1993 yılı sonunda Turizm Bakanlığına devredilmesi gerekirken hala elde tutulmaktadır. Belek ve Beldibi işletmeleri ise halk tipi turizm işletmeleridir. Antalya ormanlık arazisine kurulmuşlardır ve yerleri son derecede değerlidir.

5. Yat Limanları: Şirketin belki de en kolay özelleştirilebilecek işletmeleridir. Bodrum, Kemer, Kuşadası ve Antalya Kale içi yat limanlarıdır. Turban AŞ'nin herşeye rağmen ayakta kalmasını sağlayan ve iyi bir kar bırakan bu işletmeleri halen bir çok özel sektör işletmesi talep etmektedir.

6. Seyahat Acentası: Sürekli zarar eden ve profesyonel olmayan kadrolarla yönetilen Turban seyahat acentasının mal varlığı bulunmamaktadır. Kapatılmasında yarar vardır.

Bu işletmelerin dışında Turban AŞ'nin Antalya Kemer'de inşaatını hemen hemen bitirdiği, ancak sermaye sıkıntısı nedeniyle nizamete açmadığı 5 yıldırli Kemer Marina Otelini bu hali ile özel sektörün dikkatini çekmektedir.

SONUÇ

Turizm sektöründe en büyük KİT olan Turban AŞ bir KİT olarak geleneksel rolünü oynamış ülke turizminin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. 1988'den itibaren özelleştirilmeyi beklemektedir. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde iyi tesislere sahip olmasına rağmen aşırı politize olması, çok fazla personel istihdam etmesi ve yüksek finansman maliyeti nedeniyle işletmecilik faaliyetlerini yürütmekte zorlanmaktadır. Genel yönetim ve personel giderleri açısından Avrupa'da faaliyet gösteren otellerin standardının oldukça altındadır. Her ne kadar iyi yönetimlerle islah edilmesi mümkün de olsa, politik etkilerden kurtulmasının zor olması nedeniyle özelleştirilmesi ülke ekonomisi açısından yararlı olacaktır. Stratejik bir öneme sahip olmaması, turizm pazarında rekabet koşullarını bozmayacak olması ve çalıştırdığı işçi sayısının diğer KİT'lere oranla az olması, özelleştirme konusunda şirkete bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca şirketin sabit yatırımları oldukça düşüktür ve işletmeci bir KİT özelliği taşımaktadır. Özelleştirme uygulamasının gecikmesinin Turban AŞ'nin küçük bir KİT olmasından ve devletin bir oteli gibi kullanılması düşüncelerinden kaynaklandığı sanılmaktadır. Prensipten olarak devamlı kamu açığına neden olan ve aşırı politize olan bu kurumun özelleştirilmesi ve devletin özel sektörün oldukça gerisinde kaldığı bir sektörde işletmecilikten vazgeçmesi gerekmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

1. Boratav Korkut ve Türkcan Ergun, "Türkiye'de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT'ler", Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1993.
2. Horwath International, "The World wide Hotel Industry", New York, 2991.
3. Kikeri Sunita, Nellis John ve Shirley Mary, "Privatization", World Bank Publication, Washington DC, 1992.
4. Miller John ve Tufts Christopher, "A Means to Achieve More or Less", Privatization, Edited by Kemp Roger, Mc Farland, Jefferson, 1991.
5. TURBAN AŞ Yıllık Faaliyet Raporları.