

# ÇİMENTO İŞVEREN

ÇİMENTO MÜSTAHSİL LERİ İŞVERENLERİ SENDİKASI YAYIN ORGANI



**ATATÜRK DİYOR Kİ:**

**Bir milletin maliyesi  
istiklâlden mahrum olunca  
o devletin bütün  
şuabat'ı hayatiyesinde  
istiklâl meflûçtur.**

**Ankara, 1 Aralık 1921**

**CİLT 10  
SAYI 1  
OCAK 1996**

**GAZİ MUSTAFA KEMAL BULVARI 83/7 MALTEPE 06570 ANKARA**



# ÇİMENTO MÜSTAHSİLLERİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

## KURULUŞU

Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası: 28.11.1964 tarihinde;

- Aslan ve Eskişehir, Müttehit Çimento ve Su Kireci Fabrikaları A.Ş.
  - Eskişehir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
  - Ankara Çimento Sanayii T.A.Ş.
  - İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
  - Türk Çimentosu ve Kireci A.Ş.
- tarafından o tarihteki işkolları yönetmeliğinin 16 sıra numaralı Çimento Sanayii İşkolunda faaliyette bulunmak üzere kurulmuştur.

## ÜYELERİ

1964 yılında altı kurucu üye ile faaliyetine başlayan Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası'nın bugün 25 üyesi bulunmaktadır.

- @ ADANA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ AKÇİMENTO TİCARET A.Ş.
- @ ASLAN ÇİMENTO A.Ş.
- @ AŞKALE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ BATIÇİM-BATI ANADOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
- @ BATISÖKE- SÖKE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ BOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
- @ BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
- @ ÇANAKKALE ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
- @ ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI T.A.Ş.
- @ ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
- @ DENİZLİ ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ ESKİŞEHİR ÇİMENTO FABRİKASI T.A.Ş.
- @ GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
- @ KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
- @ MARDİN ÇİMENTO SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
- @ NUH ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
- @ SET AFYON ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ SET ANADOLU ÇİMENTOLARI T.A.Ş.
- @ SET ANKARA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ SET BALIKESİR ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ SET TRAKYA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
- @ ÜNYE ÇİMENTO SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
- @ YİBİTAŞ YOZGAT ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.

## AMACI

Sendikanın amacı, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, mevzuat çerçevesinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak, geliştirmek, aralarında karşılıklı yardımlaşmalarını sağlamak, iş kolunda kurulmuş ve kurulacak olan işyerlerinin verimli ve abenklî çalışmasına yardımcı olmak, üyelerini temsil etmek, toplu iş sözleşmesi akdetmek, çalışma barışını kurmak ve devam ettirmek; bu amaçla Türkiye çapında faaliyette bulunmaktadır.

Bu amacın gerçekleştirilmesi için, Devletin Ülkesi ve Milleti ile bölünmez bütünlüğünün milli egemenlik ve Cumhuriyetin korunması ve Atatürk ilkelerinin yaşatılması, demokratik ilkelere ayrılmadan faaliyet göstermesi

ISSN 1300-3526

# ÇİMENTO İŞVEREN

## ÇİMENTO MÜSTAHSİLLERİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

tarafından iki ayda bir yayınlanır.

**OCAK 1996**  
**CİLT 10 - SAYI 1**

### ÇİMENTO MÜSTAHSİLLERİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Adına  
İMTİYAZ SAHİBİ  
**A. Mesut EREZ**

•  
SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ  
**Av. İ. Sancar BAYAZIT**

•  
**İdare Yeri**  
Gazi Mustafa Kemal Bulvarı,  
Akyol İşhanı, 83/7-8  
06570 Maltepe / ANKARA  
Tel : (0.312) 231 19 52 - 231 19 53  
Telefax : (0.312) 231 03 22

•  
**ÇİMENTO İŞVEREN**  
Basın Ahlak Yasası'na  
Uymayı Taahhüt Eder.  
Dergide Yayınlanan Yazıların  
Her Hakkı Saklıdır.  
Yazılı İzin Alınmadan  
İktibas Edilemez.

•  
Dergiye Gönderilen Yazılar  
Yayınlanmasa Dahi İade Edilemez.

•  
Dergiye gönderilen Yazılar, Yazarın  
Kişisel Görüşüdür.  
Çimento Müstahsilleri  
İşverenleri Sendikası'nı  
Bağlamaz.

•  
**BASKI**  
**ÜNAL OFFSET**  
G.M.K. Bulvarı, 83/Zemin  
06570 Maltepe / ANKARA  
Tel : (0.312) 229 82 47 - 230 61 86  
Fax : (0.312) 230 07 62

## İÇİNDEKİLER

### EKONOMİK VE TEKNİK ANLAMDA TAŞERONLUĞUN (ALT İŞVERENLİK) TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

Sabahattin ŞEN

3

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ (KOS) İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE YÖNETİCİNİN ÖNEMİ KONUSUNDA TESPİT VE ÖNERİLER

Dr. Sema YEŞİLYURT

20

### HABERLER

23

### KARAR İNCELEME KÖŞESİ

Yrd. Doç. Dr. Halük Hâdi SÜMER

25

### KİTAP TANITIMI

İsmail BAYER

30

### İSTATİSTİK

32

# HALKBANK

# 57 yıldır



## var...

**Halkbank 1938'den 1995'e...**

**Çalışana kaynak yaratmak, destek**

**olmak... Esnafı, sanatkârı, genç**

**girişimcisi, ihracatçısı, ev kadınıyla**

**Türkiye'yi güçlendirmek... Herkese**

**daha iyi bir gelecek, güvenli bir yaşam**

**yaratmak için var... Halkbank**

**57 yıldır sizin için var...**

57yıl



**HALKBANK**  
TÜRKİYE HALK BANKASI

Çalışana, ürefene kaynak

DAHA NİCE İYİ YILLARA TÜRKİYE

# EKONOMİK VE TEKNİK ANLAMDA TAŞERONLUĞUN (ALT İŞVERENLİK) TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI



## Sabahattin Şen

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı  
Baş İş Müfettişi

1953 yılında Polatlı'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini burada tamamladıktan sonra 1969 yılında Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nde yüksek öğrenimine başladı. 1973 yılında buradan mezun olduktan sonra 1974 yılında İş Müfettişi Yardımcısı olarak göreve başladı. Halen İş Teftiş Ankara Grup başkanlığında görevli olan Sabahattin Şen, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde "Ekonomik ve Teknik anlamda Taşeronluk ve Endüstriyel İlişkiler Etkileri" konulu yüksek lisans çalışmasını yürütmektedir. İngilizce bilen Sabahattin Şen'in daha önce "Hizmet Akti-Yapılması ve Sona Ermesi" ve "Kamu Hizmetleri-Geleceğin Anahtarı" adlı iki çalışması yayınlanmış bulunmaktadır.

## 1. Giriş

Dünya kapitalist sisteminde 1970'lerde başlayan kriz, beraberinde bir dizi çözüm arayışlarını da gündeme getirdi. Günümüzde halen tartışılan bu çözüm arayışlarının temelinde hızla gelişen teknolojik yenilikler yer almaktadır. 1970'lere kadar egemen olan Fordist üretim sistemi, standart malların tek amaçlı makinelerde kitlesel üretimini esas alan büyük ölçekli işletmelere dayanıyordu. Bu üretim sisteminin temel faktörü, talebin niteliğiydi. 1929'da başlayan kapitalist krize karşı, Keynesci politikaların da katkısıyla talebi artırarak çözüm aranmıştı. 1970'lerde başlayan krizin temel özelliği ise, yüksek enflasyon ve işsizlik koşullarında ortaya çıkan ekonomik durgunluktu. Krizin temel özellikleri farklı olduğundan, çözüm arayışlarının da değişen koşullara uygun yeni bir kapitalist yapılanma öngörmesi gerekiyordu. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin yarattığı olanaklardan yararlanılarak "Post-Fordizm", "esnek uzmanlaşma", "yalın üretim", "Toyotizm", "esnek birikim rejimi" vb. kavramlarla adlandırılan yeni bir üretim sistemi geliştirildi.

Genelde "esnek üretim" olarak adlandırılan bu sistemin özünü, esnek üretim teknolojileri oluşturmaktadır. Fordist sistemdeki tek amaçlı ma-

kineler yerine, kısa sürede farklı ürünlere uyarlanarak üretim yapabilen esnek teknolojiler kullanılarak ürün çeşitliliğini artırmak olanaklıdır. Üretim teknolojilerindeki esneklik, esnek çalışma biçimlerini, çekirdek işgücünün niteliğinde bir yükselmeyi ve zenginleşmeyi de birlikte yaratmıştır. Öte yandan, üretim süreci küçük parçalara ayrılarak üretim organizasyonunda da değişikliğe gidilmiş, ölçek ekonomileri önemini yitirmiş, üretim büyük ölçekli işletmelerden küçük ölçekli işletmelere kaydırılmıştır. Özetle; esnek üretim sistemi üretim ve emek sürecinde, üretim organizasyonunda, üretim araçlarında ve ilişkilerinde köklü değişiklikler içermektedir. Kuşkusuz bu değişiklikler, her ülkenin ulaştığı teknolojik gelişmelere bağlı olarak farklı düzeylerde kendini göstermiştir.

Krize karşı çözüm arayan Yeni Sağ (liberal) politikalar "devlet" kavramını da yeniden sorgulamaya başladılar. "Sosyal Devlet", "refah devleti" kavramının yeniden sorgulanması gerektiğini savunan bu politikalar devletin küçülmesini, bunun araçlarından birisi olarak da kamu sektörünün özelleştirilmesini savunmaktadırlar. Yeni sağ politikalar özelleştirmeyi, krizin yarattığı tüm

sorunlara karşı adeta bir sihirli değnek gibi kullanılmaya çalışılmaktadır. Çeşitli ülkelerde farklı amaçlarla uygulanan özelleştirmenin en yaygın yöntemlerinden birisi de "ihale" sistemidir. İhale sistemi ile kamunun yaptığı işler özel sektöre devredilmektedir.

1970'lerden sonra ortaya çıkan bu gelişmeler, istihdam piyasasının parçalanması, esnek çalışma biçimleri, standart dışı çalışma biçimleri, enformel sektör, küçük işletmelerin çoğalması gibi olgularla birlikte taşeronluk sistemini de tartışma gündemine getirdi. Taşeronluk Türkiye'de "ucuz iş gücü kullanma yöntemi" olarak dar ve tek yönlü bir bağlamda değerlendirilmektedir. Taşeronluk sisteminin ekonomik ve teknik özellikleri, ülke ekonomisindeki yeri, istihdam piyasası ve endüstriyel ilişkiler sistemine etkileri konusunda bugüne kadar Türkiye'de herhangi bir araştırma yapılmamıştır.

Taşeronluk; birçok farklı boyutları olan, halen çeşitli yönleriyle tartışılan, kapitalizmin başlangıç tarihine kadar uzanan bir üretim sistemi ve kapitalist örgütlenme biçimidir. Böylesine geniş ve güncellik kazanmış, süreç içerisinde değişikliklere uğramış ve farklı yönleri önem kazanmış bu konuyu incelerken izleyeceğimiz kuramsal çerçeveyi şöyle çizebiliriz :

**a)** Taşeronluk büyük firma ile küçük firma arasındaki bir ticari ilişkidir. Her ne kadar eşit büyüklükteki firmalar arasında da taşeronluk ilişkisi olabileceği ileri sürülmekte ise de (1), bize göre eşit firmalar arasındaki ilişki normal bir ticari işlem olarak değerlendirilmelidir. Taşeronluk ilişkisi farklı güç ilişkilerine göre oluşur. Bu ilişkinin süresi ve koşulları sabit yatırımlar, sermaye, kredi olanakları, piyasa payı ve teknoloji düzeyi gibi firma büyüklüğüne bağlı olarak değişen ölçülere göre belirlenir. Bu nedenle küçük firmanın yapısal özelliklerinden dolayı "bağımlılık" bu ilişkinin özünde vardır. Taşeron iş ya da üretim yaptığı ana firma sayısını artırdığı sürece bağımlılıktan kurtulacak, taraflar arasındaki ilişki giderek eşit koşullarda oluşacaktır.

**b)** Taşeronluk sözleşmesine taraf olan firmalar yasal olarak birbirlerinden bağımsızdır. Bu nedenle, ana şirketlerin çeşitli biçimlerde kontrol et-

tikleri, mülkiyet ilişkilerinin bulunduğu firmalara (desantralizasyon) iş yaptırmaları yasal yükümlülüklerden kaçınmaya yönelik enformelleşme amaçlı taşeronluk olarak kabul edilecektir.

**c)** Taşeron firma yasal olarak bağımsız olduğundan ayrı bir işyeri olması gerekecek ve işin niteliğinden kaynaklanmadıkça işin taşeron firmanın kendi işyerinde yapılacağı varsayılacaktır.

**d)** İşin niteliğinden kaynaklanmadıkça taşeronlara verilen işin asıl işyerinde yapılması ve salt ucuz işgücü kullanmaya yönelik taşeronluk (dahilli taşeronluk-yarı fabrika taşeronluğu) enformelleşme olarak değerlendirilecektir. Örneğin, işyerindeki asıl üretimin parçalara bölünerek taşeronlara verilmesi ve işin asıl işyerinde yapılması; temizlik, yemekhane, taşıma gibi işlerin taşeronlara verilmesi enformelleşme taşeronluğu olarak nitelendirilecektir.

## 2. TAŞERONLUĞUN KÖKENİ

Kapitalist üretimin bir örgütlenme modeli olarak taşeronluğun tarihsel geçmişi çok eskilere uzanmaktadır. Batı Avrupa'da 12. yüzyıldan sonra ticaretin gelişmesi el zanaatlarına alternatif bir üretim biçimini zorladı. Bu yeni üretim biçimi 14-18. yüzyıllar arasında egemen oldu ve iki şekilde ortaya çıktı :

**1)** Ticaret sermayesi malları doğrudan bağımsız üreticilerden alıp pazarladı.

**2)** Ticaret sermayesi "eve iş verme" (putting out) sistemini yarattı (2). Zanaatkar sistemi ile fabrika sistemi arasında bir geçiş süreci olan eve iş verme ya da "dağınık fabrika sistemi"nde (dispersed factory system) bir aracı (tüccar, fabrika yöneticisi ya da profesyonel olarak aracılık yapan kimse) evlerinde ya da küçük atölyelerde çalışan işçilere ham maddeleri dağıtır, yapılacak işleri tanımlar ve genellikle parça başına ücret öderdi. Staley ve Morse eve iş verme sistemini iki alt sisteme ayırmaktadırlar (3) :

Birincisi, endüstriyel eve iş verme (industrial homework), faaliyetleri koordine eden aracı adına evde ve fabrika sistemine benzer bir şekilde yapılan işler. Bu sistem, iş alt bölümlere ayrıldığı için, 'zanaatkar ev işi'nden (artisan homework) farklıdır; ürünün tamamı evde yapılmaz, fakat as-

1. UNIDO, 1974, Subcontracting for Modernizing Economies United Nations, New York, s. 1-3; Annavajhula J.C. Bose, 1989, "Subcontracting of Industrial Production-An Anatomy", Economic Review, Vol. XXXI, No.2, August, s.
2. Kurt Hoffman-Raphael Kaplinsky, 1988, Driving Force-The Global Restructuring of Technology, Labour and Investment in the Automobile and Components Industries, Westview Press, s.44; Eugene Staley-Richard Morse, 1965, Modern Small Industry for Developing Countries, McGraw Hill, New York, s.30; Bose, s.242.
3. Staley - Morse, s.7-8.

linda fabrikanın bir bölümünde yapılması gereken uzmanlık işleri evde yapılır. Endüstriyel eve iş verme gerçekte ücretli bir iştir.

İkincisi, "bağımlı ya da yarı bağımsız küçük atölyeler ve fabrikalar" (dependent or quasi-dependent) sistemidir. Bu sistem bir yarıya endüstriyel eve iş verme, diğer yarıya küçük fabrika üretimi sayılır. Ana fabrika ya da aracı işi (parça üretimi ya da malzeme üzerindeki herhangi bir işlemi) küçük üretim birimlerine ihale eder. Küçük üretici yasal olarak bağımsız ve ayrı yerde işi yapmasına karşın tamamen ana fabrikaya ve onun organizasyonuna bağlıdır.

Zamanla ev işçilerinin eve iş verme sistemine bağımlılığı pekişti. Çünkü iş bölümü artınca ve üretim süreci parçalara ayrılınca, tek başına nihai ürün üreten aile sayısı çok azaldı. Ancak üretimin dağınık yerlerde yapılması, üretimin koordinasyonunu ve kalite kontrolünü güçleştiriyordu. Bu nedenle ilk fabrikalar kuruldu. Başlangıçta eve iş verme sisteminde yoğunlaşan sermaye, ilk kez emeğin tüm faaliyetlerini kontrol edebiliyordu; çünkü, o zamana kadar emek üretim amacıyla tek çatı altında toplanmamıştı. Fabrika üretim sisteminin ilk aşaması olan manifaktür (atölye, imalathane) üretim aşamasında da büyük atölyeler işi doğrudan eve iş verme sistemiyle ya da taşeronluk (subcontracting) zinciri aracılığıyla küçük atölyelere yaptırdılar. Fabrika üretim sistemine geçildiğinde de eve iş verme ve taşeronluk benzer üretim biçimleri olarak iç içe varlığını sürdürdü.

1960 ortalarından itibaren talebin değişken yapısı, gelişmiş ülkelerdeki kitlesel imalat sanayilerinde ölçek ekonomilerini zorlamaya başladı. Yeni ürün piyasası koşulları, işyerlerinde değişken çalışma biçimlerini gerekli kıldı. Fakat başlangıçta bu başarılamadı. Çünkü Taylorist ve Fordist tekniklerin getirdiği iş bölümü ve sendikaların iş standartları, çalışma kuralları çok katıydı. Yönetim katı statükoları değiştirmeye çalıştığı zaman, sendikalar buna karşı mücadele etti. Bununla birlikte, yönetimin ürün farklılaşması yaratmak için montaj hattını birçok parçalara ayırarak yeniden yapılandırma çabaları başarılı oldu. Fakat bu uygulama, küçük miktarlardaki parça yapımı üretiminde ekonomik olmayan so-

nuçlar yarattı. Küçük miktarda parça üretiminin bu ekonomik olmayan sonuçları, daha sonra ortaya çıkacak taşeronluk uygulamalarının potansiyel nedenlerini oluşturdu.

Taşeronluk 20. yüzyıl boyunca aralıklı da olsa sürekli var oldu. Coğrafi olarak bazı bölgelerde azaldı, fakat başka bölgelerde yaygınlaştı ya da ortadan kalktığı bölgelerde yeniden uygulanmaya başladı; çünkü, taşeronluğu kolaylaştıran koşullar yeniden yaratıldı. Bunda büyük sermayenin oldukça serbestlik kazanması da etkili oldu. Bazı durumlarda üretim organizasyonunun gelişmesi, doğrusal bir şekilde olmadı. Büyük fabrikalar ortadan kalktı ve küçük atölyeler kadar taşeronluk da bir üretim biçimi oldu. Çoğu durumlarda özellikle İtalya deneyiminin gösterdiği gibi büyük firmalar, (şirketler, işletmeler) fabrika büyüklüğünü azaltmak ya da üretimdeki konjonktürel dalgalanmaların yükünü azaltmak için işi çok sayıda küçük firmalara, zanaatkar atölyelere ve evde çalışanlara "eve iş verme" şeklinde dağıttılar. Taşeronluğun aynı sanayi sektöründe azaldığı ve sonra tekrar arttığına ilişkin örnekler de vardır. Kesin, kapsamlı bir genelleme yapmak çok güçtür (4).

### 3. TAŞERONLUĞUN TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

#### 3.1. TANIMLAMADA GÜÇLÜKLER

##### 3.1.1. Araştırmaların Yetersizliği

Özellikle 1970'lerden sonra büyük firmaların giderek daha yoğun bir şekilde taşeron kullanmalarına karşın, taşeronluk konusunda yapılan araştırmaların sorunu tüm boyutlarıyla açıklığa kavuşturmaya yeterli olduğu söylenemez. Taşeronluk konusuna ışık tutacak çok sayıda ayrıntılı araştırmalara gereksinim olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Imrie'nin aktardığına göre (5), Green ve Walker iki önemli konudan söz etmektedirler. Birincisi, literatürde hem taşeron firmaların kökeni ve taşeronluğun nedenlerini incelemeye hem de çağdaş taşeronluk ilişkilerinin devam eden ve gelişen yapısını sorgulamada genelde bir başarısızlık vardır. İkincisi, taşeronluğun kapsamı ve rolü araştırmacılar tarafından tam kavranılmadığından, sonuçta taşeronluğun farklı biçimleri hakkında çok az bilgi vardır.

4. Bose, s.246-247.

5. R.F., Imrie, 1986, "Work Decentralization from Large to Small Firms : A Preliminary Analysis of Subcontracting", Environment and Planning A, Vol. 18, s.949.

### 3.1.2. Firmalar Arası İlişkilerin Farklılığı

Taşeronluk, son aşamada iki firma/işletme arasında oluşan bir ticari ilişkidir. Ancak firmalar arası ilişkiler, özellikle üretim ilişkilerinin ve organizasyonunun giderek karmaşıklaştığı çağımızda, çok çeşitlidir; taşeronluk bu karmaşık ilişkilerden sadece birisidir. Son yıllarda firmaların coğrafik/mekansal ilişkileri anlamında yapılan birçok araştırma, firmalar arasındaki çeşitli karşılıklı ilişkileri açıklama ve tanımlama çabası içerisinde. Imrie öğretide firmalar arası ilişkilerin çok çeşitli tanımlarının yapıldığını, bu tanımlamalarda statik ve dinamik olmak üzere iki yaklaşımın esas alındığını, ancak taşeronluk ilişkilerinin çözümlenebilmesi anlamında en uygun yaklaşımın firma düzeyinde ilişkilerin ele alınması olduğunu belirtmektedir (6). Öğretide de büyük bir çoğunlukla taşeronluk ilişkisi firma düzeyinde ele alınmaktadır. Ancak bu kez de, taşeronluk ile satın alma (purchasing), sunuculuk (supplying), yan sanayi gibi firmalar arası diğer işlemler arasındaki ayırım sorunu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, taşeronluk ilişkisine taraf olan firmaların sermaye, kredi olanakları, teknoloji düzeyi, piyasa payı ve benzeri açılardan eşit güce sahip olup olmadıkları da taşeronluk ilişkisini tanımlamada önemli bir sorun yaratmaktadır.

### 3.1.3. Çalışmaların Belirli bir Alanda Yoğunlaşması

Taşeronlukla ilgili teorik ve ampirik çalışmaların pek çoğu sanayi işlerine (endüstriyel üretime) yöneliktir. Bunun nedeni sanayiden sayılan işlerde üretimin çok küçük parçalara bölünebilmesi, özellikle otomotiv sektöründe, elektrikli eşya ve elektronik sanayinde taşeronluğun çok yaygın ve farklı şekillerde uygulanabilmesidir. Ancak sanayiden sayılan işlerin dışında da ekonomik faaliyetler söz konusudur ve bu tür işlerde de taşeronluk sistemi uygulanmaktadır. Örneğin inşaat işlerinde de taşeronluk oldukça uzun zamandan beri kullanılmaya karşın bu konuda pek araştırma yapıldığı söylenemez. Aynı şekilde, tarımdan sayılan işlerde de taşeronluğun çeşitli biçimlerde uygulandığı bilinmektedir. Öte yandan, özelleştirme uygulamalarının başlatılmasıyla birlikte kamu kesiminde hizmet sektöründen sayılan temizlik, çöp toplama, yemekhane, personel taşıması gibi işler yaygın bir şekilde taşerona yaptırılmaktadır. Kamu sektöründe özelleştirmeye

uygun zemin hazırlamak için ön çalışmalar olarak yapılan bu uygulamalar, özel sektörde ise maliyet azaltıcı önlemler olarak kullanılmaktadır.

### 3.2. TAŞERONLUĞUN TANIMI

Literatürde yapılan tanımlar sanayi taşeronluğunu esas almaktadır. Sanayi taşeronluğu yerine "endüstriyel taşeronluk" ya da "üretim taşeronluğu" kavramları da kullanılmaktadır. Tanımlamalarda genellikle bir benzerlik bulunmasına karşın, taşeronluk ilişkileri sınıflandırırken farklı ölçülerin esas alındığı görülmektedir.

#### 3.2.1. UNIDO ve Uzmanlar Kuruluna Göre Taşeronluk

UNIDO (Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü) taşeronluk konusu üzerinde önemle durmuş ve bu konuda birçok çalışmalar yapmıştır. UNIDO taşeronluğu büyük ve küçük işletmeler arasındaki bir ilişki olarak ele almakta ve gelişmekte olan ülkelerde küçük ölçekli işletmeleri destekleme çalışmalarının bir parçası olarak kabul etmektedir. Bu amaçla, 1967'de Danimarka'da, 1969'da OECD ile ortaklaşa Paris'de iki ayrı toplantı düzenleyen UNIDO, 1971'de sanayileşmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasında uluslararası taşeronluk ilişkilerine yardımcı olmak amacıyla genel merkezinde bir birim oluşturdu. 1972 yılında da Paris'de taşeronluk ve Lisans Sözleşmeleri Aracılığıyla Teknoloji ve Teknik Bilgi Transferi konulu bir toplantı düzenledi (7).

#### 3.2.1.1. Uzmanlar Kuruluna Göre Taşeronluk

UNIDO Uzmanlar Kurulu 1969'da Paris'deki toplantısında taşeronluk konusunu ayrıntılı bir şekilde tartıştı. Toplantıya katılanların bir kısmı UNIDO'nun daha önceki taşeronluk tanımının yeterli olduğunu savunurken, diğer bir kısmı kesin bir tanım için zaman harcamaya gerek olmadığını ileri sürdüler. Taşeronluk konusunda yıllardır çalışmalar yürütenler de kesin bir taşeronluk tanımına gerek olmadığını savundular. Bununla birlikte ABD'de taşeronluğun tanımının, kamu sözleşmelerinden küçük işletmeler için "adil pay" (fair share) ayrılmasını öngören yasal düzenlemelere uygun olarak yapıldığına dikkat çekildi. ABD'de alt montajların ya da parçaların büyük şirketler tarafından başka şirketlere sipariş edilmesinin zorunlu olarak taşeronluk kabul edilmesine gerek olmadığı, bu işlemlerin genellikle şirketlerin normal bir satın alma faaliyeti olarak değerlendirildiği belirtildi.

Toplantıya katılanların pek çoğu ABD'deki ta-

6. Imrie, s.951-952.

7. UNIDO, 1974, s.1-3.



şeronluk tanımının konuyu tartışmak için özellikle sanayileşmekte olan ülkelerde taşeronluğun rolü açısından çok yetersiz olduğu sonucuna vardılar. Bazı uzmanlar taşeronluğun sadece üretim/imalat sektörünü kapsayacak şekilde değil, aynı zamanda hizmet ve inşaat sektörü ile araştırma ve teknik bilgi (know how) konularını da kapsayacak şekilde yapılması gerektiğini savundular. Sonuçta oybirliğiyle şu tanım kabul edildi : "Taşeronluk ilişkisi, bir şirketin (sözleşme yapan/contractor) bir başka şirkete (taşeron/subcontractor) parçaların, alt montajın ya da montajın kendisi tarafından satılacak bir üründe kullanılmak üzere siparişinin verilmesidir. Böyle bir sipariş müteahhidin isteğine göre parçaların ya da malzemelerin işlenmesini, dönüşüme uğratılmasını (transformasyonunu) ya da nihai işleme tabi tutulmasını gerektirebilir" (8).

### 3.2.1.2. UNIDO'ya Göre Taşeronluk

UNIDO'ya göre sanayileşmiş ülkelerde firmalar arası bir ilişkinin taşeronluk olup olmadığını belirlemede en önemli faktör, endüstriyel etkinlikte ölçek ekonomisinin rolünün kabul edilmesidir.

Üretim ölçeği arttıkça verimliliğin de artacağı ilkesi, sadece belirli sınırlar içerisinde geçerlidir. Büyük bir firma, küçük üreticilere göre kendisine belirli avantajlar sağlayan birçok ekonomik faaliyet gerçekleştirebilir, daha etkin bir üretim akışı sağlayabilir, daha büyük ve daha gelişmiş ekipmanlar alabilir, uygun fiyatlarla daha büyük miktarlarda malzeme tedarik edebilir, yatırımları için daha büyük kaynaklar ayırabilir. Ancak öyle bir nokta gelir ki, daha fazla büyümenin firma için bir avantajı kalmaz. Belirli büyüklükten sonra aşırı kapasite, maliyetlerinin aşırı artması, yanlış yönetim kararları gibi ekonomik olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu aşamada birim başına çıktı maliyeti, firma küçük olduğu zaman ortaya çıkacak maliyetten daha pahalı olabilir.

Taşeronluğu bağımsız küçük ve büyük firmalar arasında bir üretim ilişkisi olarak esas alan UNIDO, Uzmanlar Kurulu'nun yapmış olduğu taşeronluk tanımını biraz daha sistemli ve ayrıntılı olarak kabul etmiştir. UNIDO'ya göre taşeronluk;

a) "ana şirketin siparişine göre taşeron tarafından parçaların, alt montajların ve montajların sağlanması ve bunların daha sonra ana şirket tarafından satılan bir üründe kullanılması,

her iki şirketin de üretime katılması;

b) ana şirket için malzemelerin -ana şirket tarafından sağlanıp sağlanmadığına bakılmaksızın işlenmesi ve ana şirket tarafından sağlanan ve tekrar ana şirkete dönen parçaların nihai işlemlerinin yapılması için ana şirket (müteahhit/contractor) ile ikinci bir şirket (taşeron/subcontractor) arasında kabul edilen bir sözleşme türüdür" (9). Bu tanımın temel öğelerini şöyle sıralayabiliriz :

- Tanımda her ne kadar müteahhit (contractor) kavramı kullanılsa da, bu kavram Türkiye'deki müteahhit anlamında değil, sözleşmeye taraf olan asıl işveren/ana şirket anlamında kullanılmıştır.

- Tanım sanayi/endüstriyel üretimle ilgili olup endüstri dışı sektörler dikkate alınmamıştır.

- Taşeronluk ilişkisinde malzemenin kimin tarafından sağlandığı önemli değildir.

- Taşeronun yaptığı parça ya da montaj işi ana şirketin asıl üretiminde girdi olarak kullanılır.

- Taşeron ara şirketin siparişine göre iş yapmak zorundadır.

UNIDO bu tanımları yapmakla birlikte, taşeronluğun Avrupa'da birçok firma için farklı anlamlar ifade ettiğini belirtmektedir. UNIDO'ya göre en genel anlamda taşeronluk, birçok parçalardan oluşan bir ürünü üreten ya da montajını yapan bir firmanın ikinci bir firmayla üretim programının bir kısmını yapması için sözleşme bağladığı zaman ortaya çıkar (10).

### 3.2.2. UNCTAD'a Göre Taşeronluk

Halbach, taşeronluk kavramı tanımlanırken ve iki endüstriyel birim arasındaki diğer ticari ilişkilerden ayırd edilirken kalkınma politikasıyla ilgili literatürde genellikle UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve İşbirliği Konferansı)'ın şu tanıma başvurulduğunu belirtmektedir :

"Taşeronluk iki üretim birimi arasında yapılan bir sözleşmedir, buna göre taraflardan birisi (taşeron) ötekine (asıl işveren) belirlenen süreler ve koşullarda ürünler (parça ya da nihai ürün) sağlar; bu ürünler asıl işveren tarafından kendi sorumluluğunda kullanılır ya da pazarlanır. Taşeronluk siparişleri asıl işverenin istediği şekilde malzemelerin ya da parçaların işlenmesini, dönüşüme uğratılmasını (transformasyonunu) ya da

8. UNIDO, 1974, s.5-6.

9. UNIDO, 1974 s.22-23.

10. UNIDO, 1974 s.45.

nihai işlemini içerebilir" (11).

### 3.2.3. Literatürdeki Diğer Tanımlar

Watanabe taşeronluk kavramını çok belirsiz bir şekilde kullanmasına karşın temel özelliğini şöyle açıklamaktadır : "Taşeronluk sözleşmesi, sözleşme teklif eden tarafın (ana firma, işletme ya da şirket) bir başka bağımsız işletmeden (taşeron ya da hindistandaki deyimıyla 'yardımcı sanayi') müşteriye karşı işin tüm sorumluluğunu kendisi taşımasına karşın, aldığı siparişi kısmen ya da tamamen kendisinin yerine yapmasını istemesidir." (12).

Holmes'a göre genel anlamda taşeronluk, taşeronluk teklif eden firmanın bir başka bağımsız işletmeden üretimi üstlenmesini ya da kendisinin hazırladığı plan ve teknik özelliklere göre bir malzemenin, parçanın ya da alt montajın yapılmasını istemesidir (13).

Staley ve Morse, "küçük fabrikaların ya da zanaatkar atölyelerinin büyük bir fabrika ya da fabrikalar için parçalar ya da gerekli malzemeler üretmesini" taşeronluk olarak tanımlamaktadırlar (14).

Holmes'in belirttiğine göre Friedman'ın tanımı ise şöyledir : Taşeronluk, "sunumcuların, malzemelerin büyük üreticiler tarafından sağlanıp sağlanmadığına ve sözleşmenin doğrudan büyük üretici ile ya da başka bir sunumcu ile aracı sözleşmesi şeklinde yapıp yapılmadığına bakılmaksızın, büyük üreticinin önceden belirlediği teknik özelliklere göre parçaları üretmesidir" (15).

### 3.3 TAŞERONLUK ÇEŞİTLERİ

Taşeronluk, çeşitli ölçüler esas alınarak farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalarda bazen aynı kavramlar kullanılsa bile esas alınan ölçüler farklı olmaktadır.

#### 3.3.1. Ölçek Ekonomisine Göre Taşeronluk

##### Türleri

UNIDO ölçek ekonomisini esas alarak taşeronluk ilişkisinin üç ayrı şekilde oluşabileceğini belirtmektedir : Ekonomik Taşeronluk, Uzmanlık Taşeronluğu, Kapasite Taşeronluğu.

#### 3.3.1.1. Ekonomik Taşeronluk

Ekonomik taşeronluk, nihai üründe kullanılan parçaların üretiminin ya da üretim için gerekli işlemlerin firma dışında yaptırılmasını daha ekonomik kabul edildiği bütün taşeronluk uygulamaları için geçerlidir. Bunun en açık örneği, firma dışında yaptırılan üretimin ya da işlemin, firma içinde yapılması halinde ihtiyaç duyulacak yeni yatırımı gerekli kılacak miktarda olmaması nedeniyle, daha ucuz olmasıdır. Daha açık bir deyişle, firma dışında yaptırılan işler için yeni ekipmanlara ihtiyaç duyulabilir ya da firma bu ekipmanlara ve iş gücüne sahip olmasına karşın üretimin küçük ölçeklerde yapılması halinde hammadde hazırlanması ve makinelerin yeni üretim şekline ayarlanmasının maliyeti yüksek olabilir; bu takdirde taşeronluk maliyetlerde önemli tasarruflar sağlayacaktır.

Bununla birlikte, genellikle taşeronluğun daha ekonomik bir seçim olacağını saptayabilmek çok kesin değildir. Çünkü maliyet sistemleri, faiz oranları, amortisman miktarları ve hatta sermaye artırımını ve var olan yatırım olanaklarının değerlendirilmesi, gibi çok karmaşık faktörlerin dikkate alınması gerekir.

Öte yandan, taşeronlar genellikle cazip ekonomik koşullar önerebilirler. Taşeron firmaların fiyatları, özellikle küçük taşerondalarda gerçekten daha düşük maliyetlere göre belirlenebilir. Taşeron firmalar genel giderlerinin ve yönetim giderlerinin daha düşük olması nedeniyle önemli avantajlara sahip olabilirler. Bu durum, özellikle küçük ölçeklerde yapılan üretimlerde belirleyici olabilir. Bazen taşeronlar tarafından önerilen cazip fiyatların, düşük işgücü maliyetlerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Küçük ve büyük firmalar aynı düzeyde ücret ödeseler bile, küçük firmalarda sosyal yardımların az olması nedeniyle maliyetler büyük firmalara göre daha düşük olmaktadır.

Bazen küçük firmaların maliyetlerinin düşük olması, düşük kar oranıyla çalışmayı kabul etmelerinden ya da yanlış maliyet hesaplamalarından kaynaklanabilir. Nedenleri ve

11. Axel J. Halbach, 1989 Multinational Enterprises and Subcontracting in the Third World : A study of Inter-Industrial Linkages, International Labour Office, Geneva, Working Paper, No. 58, s.4.
12. Susumu Watanabe, 1971 "Subcontracting, Industrialisation and Employment Creation", International Labour Review, Vol.104, No: 1-2, s.54.
13. John Holmes, 1986, "The Organization and Locational Structure of Production", Production, Work, Territory; A. Scott, M. Storper vd., Allen and Unwin s.84.
14. Staley-Morse, s.251.
15. Holmes, s.84.

açıklamaları ne olursa olsun, ana firmanın işgücü ve malzeme maliyetlerinden oluşan fabrika maliyeti ile küçük firmaların önerdikleri fiyat arasındaki fark, taşeronluğun ekonomik olmasının temel nedenidir (16).

### 3.3.1.2. Uzmanlık Taşeronluğu (Specialized Subcontracting)

Uzmanlık taşeronluğu, büyük işletmeler belirli üretim sorunlarını çözecek teknik olanakları (know-how) olmadığı için işi başka firmalara verdikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Sanayileşme geliştikçe uzmanlık taşeronluğu daha da artan bir taşeronluk türü olmuştur. Bu tür taşeronluk sadece taşeronla yaptırılan parçalara yeni bir teknik özellik kazandırmak için değil, bu işlemi yerine getirecek ekipman ve beceriler eksik olduğu zaman da uygulanabilir. Kuşkusuz uzmanlık taşeronluğunun aynı zamanda ekonomik yönü de vardır. Ancak bu tür taşeronluğa başvurmanın temel nedeni, taşeronun farklı üretim faaliyetleri gerçekleştiren ana firmaya göre belirli bir işte ya da üretimde daha uzmanlaşmış olmasıdır.

Küçük firmaların doğal avantajlarından birisi, belirli bir alanda, özellikle el becerisi gerektiren alanlarda yüksek bir beceri geliştirebilmeleridir. Bu nedenle makina imalat sanayinde birçok işler bu tür taşeronluğa uygun gelmektedir. Bu işlerden bazılarının makine ile yapmak, hatta otomatik olarak yapmak mümkün olsa bile, bunların hemen hemen tümü yine de vasıflı işçiler ya da teknisyenler tarafından el becerileriyle yapılır. Bütün bu işlerde büyük firmalar küçük uzman firmaya bağımlı olabilirler. Ancak bu bağımlılık aynı zamanda üretimde esneklik de sağlar.

Öte yandan, uzmanlık taşeronluğunda kaliteden doğacak sorunlardan müşterilere karşı ana firma sorumlu olacağından, bazı büyük firmalar zorunlu kalmadıkça bu tür taşeronluğa başvurmazlar.

Yine bu tür taşeronlukta, taşeron firmalar ana firmanın bir uzantısı, eklentisi durumuna gelirler; teknik kontrol açısından tamamen ana firmaya bağımlı olurlar. Bu nedenle uzmanlık taşeronluğunun en yararlı olanı, teknik ortaklık yapılan taşeronluktur. Teknik ortaklık yapılması durumunda her iki firma da teknik uzmanlıklara sahiptir. Büyük firma ürünü tasarılma ve pi-

yasaya sürme gibi avantajlara sahiptir. Küçük firma ise üstlendiği belirli işlerde daha çok deneyimler ve beceriler elde eder. Taraflar bu avantajlardan karşılıklı olarak yararlanırlar. Böyle bir ilişkide bazı büyük firmalar ortaya çıkabilecek teknik sorunları çözümlenebilmek için kendi teknik kadrolarını geçici olarak taşeronla vermeye hazırdırlar. Bu tür firmalar aynı zamanda tasarımda, teknik işlemlerde, hammadde hazırlanmasında ya da çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde taşeronların önerilerine açıktırlar.

Ana firma ile uzman taşeron arasında çıkabilecek özel anlaşmazlıklar dikkate alınmazsa, bu tür taşeronluk küçük fabrikaların büyük sanayilerin üretim organizasyonlarıyla kurdukları işbirliği ilişkilerinin en uzun süreli olanıdır. Bu tür taşeronluk, ekonomik koşullarda çıkan olumsuzluklardan diğer taşeronluklara göre daha az etkilenir. Ana firmanın sağladığı siparişlerle varlığını sürdüren her firma, kendi geleceğinin nihai aşamada ana firmanın geleceğine bağlı olduğunu bilir (17).

### 3.3.1.3. Kapasite Taşeronluğu

Kapasite Taşeronluğu, bir firma belirli üretim faaliyetlerini gerekli zamanda -hatta ek zaman tanınsa bile- kendi işletmesi içerisinde yapmayı olanaksız ya da aşırı pahalı bulduğu zaman başvurulan bir yöntemdir.

Bu tür taşeronluk genellikle işçilerle sorunlar, aşırı devamsızlıklar, makinelerin arızalanması, kusurlu malzemeler ya da üretim tahminlerinde aşırı iyimser olunmasından kaynaklanan kötü planlama gibi önceden bilinmeyen nedenlerle ivedi bir durum ortaya çıktığı zaman uygulanmaktadır. Bununla birlikte, bütün kapasite taşeronlukları plansızlıktan kaynaklanmaz. Bazen firmalar belirli bir siparişi almak için bilinçli olarak kendi kapasitelerini aşan siparişler alırlar ya da daha erken teslim tarihi bildirirler ve siparişlerini yerine getirmelerine olanak sağlamaları için taşeronlara başvururlar. Bu tür taşeronluğun temel özelliği geçici olması, ivedilik gerektiren durum ortadan kalktığı zaman taşeronluğun da sona ermesidir.

Kapasite taşeronluğu sadece ana firmada işi yapacak uygun kapasite olmadığı zaman değil, fakat aynı zamanda iş, firma içinde yapıldığında fazla çalışma ücretleri ya da makinelerin yeni üretime ayarlanması nedeniyle maliyetlerin art-

16. UNIDO, 1974, s.46-47.

17. UNIDO, 1974 s.47-49.

ması durumunda da başvuru bir yöntemdir. Bu nedenle kapasite taşeronluğuna başvurulması, aynı zamanda ekonomik taşeronluk da sayılabilir.

Genel olarak kapasite taşeronluğu diğer taşeronluk türlerine göre daha istisnai olarak başvuru bir yöntemdir ve küçük firmalar için çok daha güvencesizdir. Siparişlerde en küçük bir azalma ya da tek bir defa da istenilen büyük miktardaki siparişi yapamama, bu tür taşeronluğu sona erdirebilir. Belirli işler için kapasite taşeronluğu önem kazanmaya başlayınca ana firma kendi kapasitesini artırmak isteyebilir. Küçük firmalar açısından kısa sürede teslim edilmesi istenilen işlerde kapasite taşeronluğu, makinelerin iş kapasitelerinde ve siparişlerin programlanmasında olağanüstü esneklikler gerektirir. Küçük firmalar bu tür işleri kabul etmekten genellikle kaçınmazlar. Çünkü ana firmanın potansiyel taşeronlar listesindeki yerlerini kaybetmekten korkarlar. Sonuçta bazen küçük firma işi üstlenir ve diğer siparişlerini yetiştirmekte zorlanır ya da işi belirlenen tarihten daha sonra teslim eder, bir başka alternatifi ise kendisinin de taşeron kullanmasıdır.

Kapasite taşeronluğunda zaman çok önemlidir; işi programlanan şekilde teslim edememek büyük firmaların affedemediği en önemli hatadır. Fiyat genellikle büyük firmalar için ikinci planda kalır; bu nedenle kapasite taşeronluğu küçük firmalar için oldukça karlı olabilir. Büyük firma sadece maliyetleri değil, işin zor koşullarda yapıldığını da dikkate alarak ödemeleri yaptığı zaman en başarılı ve en uyumlu taşeronluk ilişkisi söz konusudur.

Bu tür taşeronluk daha çok yerel ya da bölgeseldir. Büyük firmalar işin kontrolünü ya da bağlantıyı kaybetme, fazladan masraflar, özellikle de ağır nakliye maliyetleri nedeniyle kapasite taşeronlarını uzak yerlerden seçmek istemezler.

Yukarıda belirtilen üç tür taşeronluk arasında belirli ayrımlar olmasına karşın, bazen bu ayrımı kesin olarak yapmak olanaksızlaşmaktadır. Bazı taşeronluk türleri iki ya da üç taşeronluk türünün de özelliklerini içerebilir, örneğin iş taşeronu hem ana firmada uygun kapasite olmaması, hem de

taşeronun söz konusu işte uzmanlaşmış olması nedeniyle verilebilir (18).

### 3.3.2. Ana Firmanın Üretici ya da Satıcı Olmasına Göre Taşeronluk

Watanabe taşeronluğu öncelikle genel düzeyde ikiye ayırmaktadır (19).

#### 3.3.2.1. Ticari Taşeronluk (Commercial Subcontracting)

Ticari taşeronluk, taşeronun ana firma tarafından alınıp satılan bir nihai ürün üretmesidir. Bu tür taşeronluk perakende ticarete çok yaygındır. Ana firma toptancı ya da perakende satıcı olabilir. Üretici sermaye sıkıntısı çekiyorsa bu tür taşeronluğa başvurabilir. Ticari taşeronluk pazarlama, tasarım, ürün planlaması, hammadde tedariki, yeni teknoloji kullanılması gibi konularda ana firmaya bir çok yararlar sağlar. Ticari taşeronluk gelişmekte olan ülkelerde daha yaygındır.

#### 3.3.2.2. Endüstriyel Taşeronluk (Industrial Subcontracting)

Endüstriyel taşeronluk, ana firmanın da malın bir bölümünü üretmesidir. Bu tür taşeronlukta uzmanlaşma ve üretim süreçlerinin parçalara ayrılarak ve her parçanın ayrı ayrı üretilmesi dikkat çeker. Endüstriyel taşeronluk, ticari taşeronluğun sağladığı bütün yararlılardan başka uzmanlaşma ve üretimde iş bölümünden ortaya çıkan yararları da sağlar.

### 3.3.3. Karar Verme Yetkisi ve Piyasa Yapısına Göre Taşeronluk

Watanabe endüstriyel taşeronluğun alt ayrımını yaparken üç özellik üzerinde durmaktadır (20) :

- Birincisi; tasarım, parçaların teknik özellikleri, iş sürecinin düzenlenmesi ve parçaların üretilmesi hakkında taşeron ya da asıl firmanın hangi düzeyde karar vermeye yetkili olduklarıdır (uzmanlık esası).

- İkincisi; taşeronu verilen işin piyasa yapısı ve talepteki değişiklikler ile ana firmanın taşeronu başurma eğilimi arasındaki ilişkidir (kapasite esası).

- Üçüncüsü; büyük firmanın maliyetleri azaltan işleri taşeronu verme gereği duyması ve bu nedenle taşeronu bağımlılığıdır (ekonomik esas).

Watanabe bu özellikleri dikkate alarak

18. UNIDO, 1974 s.49-51.

19. Watanabe, 1971, s.54-56.

20. Susumu Watanabe, 1972, "International Subcontracting, Employment and Skill Promotion", International Labour Review, Vol. 105 s.425-449.

UNIDO'nun taşeronluk sınıflandırmasına (uzmanlık, kapasite, ekonomik) katılmaktadır.

Holmes'in aktardığına göre (21), Chaillou da aynı özellikleri esas almasına karşın, kapasite ve uzmanlık taşeronluğuyla ile birlikte "sunucu" (supplier) taşeronluktan söz etmektedir. Kapasite taşeronluğunda üretimin yatay dağılmasına (disintegration), uzmanlık taşeronluğunda ise dikey dağılmasına dikkat çeken Chaillou, sunucu taşeronlukta taşeronun ürünün yapılması, tasarımı, geliştirilmesi konularında birçok yönden bağımsız sunucu olduğunu, fakat ana firmanın belirlediği ya da lisansını aldığı bir parçayı üretmek için taşeronluk yaptığını belirtmektedir. Bu tür taşeronluk elektronik sanayinin bazı bölümlerinde, otomobil ve uzay sanayinde egemendir. Chaillou uzmanlık taşeronluğu kavramı yerine "tamamlayıcı taşeronluk" (complementary), kapasite taşeronluğu yerine de "işbirliği taşeronluğu" (concurrent) ve dönemsel taşeronluk" (cyclical) kavramlarını kullanmaktadır.

Holmes ürünün tasarımı, parçaların teknik özellikleri (spesifikasyonu), iş süreçleri, üretim ve benzeri konularda tüm kararların ana firma tarafından verilmesi durumunda taşeronluğun "dikey bütünleşme" olarak tanımlanması gerektiğini, bu kararların taşeron tarafından verilmesi durumunda ise "bağımsız sunucu"luk söz konusu olacağını savunmaktadır. Ancak Holmes, belirttiği bu iki uç tanımlamadaki taşeronluk ilişkilerinin uygulamada pek görülmediğine, daha çok bu iki tanım arasında ara modellerin ortaya çıktığına dikkat çekmektedir (22).

Staley ve Morse, "küçük fabrikaların ya da zanaatkar atölyelerinin büyük bir fabrika ya da fabrikalar için parçalar ya da gerekli malzemeler üretmesini" taşeronluk olarak tanımlarken (23), Holmes'in tiplemesindeki ölçüyü dikkate almaktadırlar. Bunlara göre büyük ve küçük fabrikalar arasında iki tür taşeronluk ve bunlar arasında da derece derece değişen birçok ara sıralama vardır. Birincisinde, küçük firma birden çok alıcıya taşeronluk yapar ve önemli ölçüde gerçekten bağımsız faaliyet gösterir. Bu firma, "bağımsız taşeron"dur. İkincisinde, küçük firma, yasal olarak bağımsız olsa bile, çıktısının ta-

mamını ya da tamamına yakınını alan ya da başka türlü zorunlu çıkar ilişkisi olabilen bir büyük firmaya tamamen ya da önemli ölçüde bağımlıdır. Bu firma "bağımlı-tutsak" (subordinated-captive) taşerondur.

Kuriyama da Japonya'daki taşeronluk sistemini karar vermedeki özgürlük düzeylerine göre bağımlı, az bağımlı ve bağımsız olmak üzere üçe ayırmaktadır (24). Bağımlı ve az bağımlı taşeronlar, geleneksel taşeronluk sisteminin etkilerini sürdürmektedirler, fakat ikinciler birincilere göre daha bağımsızdır. Bu durum, geleneksel taşeronluk sistemindeki değişikliği göstermektedir. Bağımsız taşeronlar ise tek bir ana şirketin kontrolünden bağımsız ve daha çok piyasaya yöneik olarak taşeronluk yaparlar. Bunların teknolojik ve yönetsel uzmanlıkları daha gelişkindir, çeşitlendirilmiş ürün piyasalarına girebilmek için taşeronluk sisteminin dışındaki firmalarla da çeşitli ilişkiler kurarlar.

#### 3.3.4. İşin Yapıldığı Yere Göre Taşeronluk

Bose'ye göre (25), piyasaya sunulan bir mal, satışı yapan firma tarafından üretilmeyen parçaları da içeriyorsa ya da üretimde başka firmalar tarafından yapılan işlemler de varsa taşeronluk söz konusudur. Bose kapitalizmin ilk aşamalarındaki taşeronluk işlerinin "harici taşeronluk" (external) ve "yarı fabrika taşeronluğu" (semi-factory) ya da "dahili sözleşme" (internal contract) olarak ikiye ayırmaktadır. Harici taşeronluk, tüccar-manüfaktür üreticilerin kontrolü altında eve iş verme (putting out) şeklinde üretimin yaptırılmasıdır. Yarı fabrika taşeronluğunda işçilerin doğrudan işvereni büyük kapitalist /asıl işveren değil, asıl işverenle sözleşme yapan kimse ya da aracıdır. Kendi adına sözleşme yapan ya da aracı, işçileri kendisi için çalıştırır. Asıl işveren sabit sermaye sağlar, hammaddeleri ve işletme sermayesinin çoğunu verir ve nihai ürünün satışını kontrol eder. Aracı ya da sözleşme yapan kimse işçileri işe almaya, çıkarmaya, iş sürecini kontrol etmeye yetkilidir ve yaptığı işler için işverenden toptan para alır.

Harici taşeronluk ekonomi tarihinde dahili sözleşme sisteminden daha önce ortaya çıkmıştır. Dahili sözleşme sistemi, harici taşeronluğun de-

21. Holmes, s.85-86.

22. Holmes, s.85.

23. Staley-Morse s.251-252.

24. Naoki Kuriyama, 1993, Recent Trends of Industrial Subcontracting in Japanese Manufacturing Industry, International Institute for Labour Studies, Geneva, Discussion papers, s.13.

25. Bose, s.243-246.

gişik biçimde uygulanmasıdır; yönetim ve istihdam taşeronluğu anlamına geldiği için yarı fabrika sistemidir. 19. yüzyılda harici taşeronluk tüketim malları sanayilerinde görülmesine karşın, dahili sözleşme sistemi özellikle metal işleri ve mühendislik sanayilerinde görülmüştür.

Dahili sözleşme, genel olarak, firma büyüklüğünün artması ile eve iş verme sistemindeki basit girişimcilik kontrolü arasındaki çelişkilere tarihsel bir çözüm olanağı sağlamıştır. Bu sistem, üretim organizasyonuna esneklik kazandırmıştır. Çünkü bu sistem sayesinde üretim organizasyonu talepteki hızlı artışlara ve düşüşlere, genel giderlerde bir artışa gerek duymaksızın, kendisini uyarlayabilmiştir. Ayrıca sermayenin riski yayılmış ve işverenler birçok karmaşık maliyet hesaplarından tasarruf sağlamışlardır. İngiltere'de teknolojik değişikliklerin giderek merkezleşmesi ve 1873-1896 arasındaki Büyük Bunalım nedeniyle dahili sözleşme sistemi, özellikle vasıfsız işçilerin örgütlenmesi ve tepki göstermesi karşısında sert eleştirilere hedef oldu; sonuçta bu sistemden o dönemde vazgeçildi.

### 3.3.5. Merkez-Çevre (Periferi) Ayırımına Göre Taşeronluk

İmrie ise, Friedman'ın ve bazı yazarların taşeronluk ilişkilerini büyük ve küçük firmalar arasındaki eşitsiz güç ilişkileri üzerine kurduklarına dikkat çekmektedir. Bu değerlendirmelerde küçük firmalar pasif olarak tanımlama yönünde tek tip bir taşeronluk eğilimi vardır. Bunu Friedman'ın ikili (dual) ekonomi tezinde görmek mümkündür. İkili ekonomi tezi, küçük firmaların kâr etmelerinin çok zor olduğunu, büyük firmaların çevre halkası (periferi) ve bağımlı bir unsur olarak kalacaklarını ileri sürmektedir. Eşitsiz kaynaklar temeline dayalı iki ekonomi, küçük ve büyük firma sektörleri arasındaki haksızlıklardan yararlanan ve bu haksızlıkları daha pekiştiren bir gelişme göstermektedir. Küçük firmaların "köle gibi boyun eğmeleri" birçok şekilde ortaya çıkmaktadır :

1) Taşeron ve ana firma büyüklük ve sahip oldukları, kullanabildikleri kaynaklar açısından farklı konumdadırlar. Büyük firmalar işi hangi taşerona vereceklerini serbestçe seçerler ve sözleşme koşullarını dikte ettirirler. Seçilen taşeronlar ana firma tarafından belirlenen ölçülere ve stan-

dartlara ulaşmak zorundadırlar; aksi takdirde sözleşme yapamazlar.

2) Taşeronlar teklif edileni kabul etmek zorundadırlar ve sözleşmeler büyük firmalar tarafından, karşı tavır gösterilme korkusu duyulmaksızın, yasal ya da başka yollarla kolayca sona erdirebilirler. Bu nedenle küçük firmaların, büyük firmaların baskıcı tavırlarını önleyecek fazla pazarlık şansları yoktur.

3) Ana firma ürünün özelliklerini ve teknik koşullarını taşerona kabul ettirir. Taşeronun ürün, üretim ve iş süreçleri açısından fazla bir seçme hakkı yoktur (26).

Bose de taşeronluğun genellikle asimetric bir özellik gösterdiğini; çünkü, büyük ya da orta ölçekli firmalarla küçük firmalar arasında merkez çevre güç ilişkisi şeklinde ortaya çıktığını kabul etmektedir (27).

### 3.3.6. Yatay (Horizontal) ve Dikey (Vertical) Taşeronluk

Beneria da iki tür taşeronluk sözleşmesi olduğunu belirtmektedir (28). Birincisinde, üretim taşerona verilir, fakat hammaddeyi ana firma sağlamaz; ikincisinde, hammaddeleri ve diğer girdileri ana firma sağlar. Birincisine yatay taşeronluk denilmektedir. Bu tür taşeronlukta, taşeron firma birçok (müşteri) ana firmaya sipariş edilen malları düzenli olarak üretir ve satar. İkincisi dikey taşeronluktur. Bu tür taşeronlukta da, taşeron firma sadece tek bir firmasının istediği özgün siparişe göre üretim yapar. Dikey taşeronlukta ürünün özellikleri kesin olarak sözleşmeyle belirlenir; bu nedenle el becerilerine dayalı emek yoğun işlerde daha çok görülmektedir. Üretimin çeşitli parçalara ayrılarak her parçanın ayrı taşerona yaptırılması şeklinde de görülmektedir.

### 3.3.7. Ulusal ve Uluslararası Taşeronluk

Halbach'ın belirttiğine göre (29), UNCTAD taşeronluğu tanımlarken ulusal ve uluslararası taşeronluk ayrımını yapmaktadır. UNCTAD, taşeron sözleşmesinin her iki tarafı da aynı ülkede faaliyet gösteriyorsa ulusal (domestic) taşeronluk, farklı ülkelerde faaliyet gösteriyorsa uluslararası taşeronluk söz konusu olacağını belirtmektedir.

26. Imrie, s.954.

27. Bose, s.240.

28. Lourdes Beneria, 1989, "Subcontracting and Employment Dynamics in Mexico City", The Informal Economy, A. portes, M. castells, L.A. Benton, The Johns Hopkins University Press, London, s.175.

29. Halbach, s.4.

### 3.4. TANIMLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.4.1. Tanımların Ortak Yönleri

Literatürdeki tanımların birinci ortak yönleri, tümünün sanayi (üretim, endüstriye) taşeronluğunu esas almış olmalarıdır. Oysa sanayi sektörü dışında inşaat, tarım ve hizmet sektörlerinde de taşeronluk yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Tanımların ikinci ortak yönü, taşeronun ana firmanın saptadığı özgün koşullara göre üretim ya da işlemi yapmak zorunda olmasıdır. Taşeronun ana firmaya bağımlılığını belirleyen temel ölçü de budur.

Üçüncü ortak özellik ise, taşeron firmanın yasal olarak bağımsız olmasıdır. Buna göre, sermaye şirketlerinin grup, holding ve benzeri şekilde örgütlenerek sermayelerini çeşitli şekillerde kontrol altında tuttıkları diğer şirketlerle olan üretim ilişkileri taşeronluk sayılmayacaktır.

#### 3.4.2. Tanımların Farklı Yönleri

UNIDO'nun ve Friedman'ın tanımında taşeron işinde malzemeleri kimin verdiğinin önemli olmaması belirtilmesine karşın, diğer tanımlarda bu hususa değinilmemektedir.

UNIDO'ya göre ana firma taşeronun ürettiği malı girdi olarak kullanması gerekirken, UNCTAD'ın tanımında ana firmanın taşeronun ürettiği malı girdi olarak kullanabileceği ya da doğrudan pazarlayabileceği belirtilmektedir. Taşeronun nihai ürün de üretmesini Watanabe ticari taşeronluk olarak adlandırmaktadır.

Watanabe'nin tanımında, ana firmanın bir başka firmadan üstlendiği siparişi tamamen taşeronla verebileceğini belirtmesi dikkat çekmektedir. Watanabe'nin bu yaklaşımı aracı ya da müteahhit kavramlarını çağırıştırılmaktadır.

Staley ve Morse ile Friedman'ın tanımlarında taşeron ilişkisinin küçük firmalarla büyük firmalar arasında kurulabileceği özellikle belirtilirken, diğer tanımlarda bu hususa değinilmemektedir. Friedman'ın tanımında ayrıca zincirleme taşeronluk ilişkisi de yer almaktadır.

### 3.5. TAŞERONLUK TÜRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Taşeronluk tanımlarında görülen benzerlikleri ve farklılıkları, bu tanımlardan yola çıkılarak yapılan sınıflandırmalarda da görmek olanaklıdır.

Öncelikle UNIDO'nun ölçek ekonomisini esas alarak yaptığı sınıflandırma üzerinde durmak gerekmektedir. Ana firma ancak kendi çıkarı olduğunda taşeronla iş vereceğine göre hangi ne-

denle taşeronla iş verirse versin (ekonomik, kapasite, uzmanlık) sonuçta ölçek ekonomisini esas alacaktır. Bir başka deyişle, ana firma taşeronla verdiği işi kendi yaptığı takdirde daha fazla çıkar sağlayacaksa taşeron kullanmayacaktır. Bu nedenle ölçek ekonomisini esas alarak taşeronluk türlerini sınıflandırma pek anlamlı görülmemektedir. Nitekim Watanabe de aynı sınıflandırmayı esas almasına karşın farklı özelliklerden yola çıkmaktadır. Chaillou ise Watanabe ile aynı özellikleri dikkate almasına karşın, sonuçta kendine özgü bir "sunucu taşeron"luktan söz etmektedir. Öte yandan ekonomik, kapasite ve uzmanlık taşeronlukları arasındaki ayrımı kesin saptamak da olanaksızdır. UNIDO'nun ekonomik taşeronluktan söz ederken taşeron firmadaki işgücün maliyetlerinin ana firmadan daha düşük olması nedeniyle de taşeronla başvurabileceğini ileri sürmesi ise, tam anlamıyla enformelleşmeyi savunan bir görüş olup kabul edilmesi olanaksızdır.

Öte yandan Chaillou'nun sunumcu taşeron tiplmesi, diğer yazarların "karar verme yetkisi"ni esas alarak yapmış oldukları bağımlı-bağımsız, dikey-yatay bütünleşme ayrımıyla çakışmaktadır. Friedman'ın küçük firmaları yapıları gereği taşeronluk ilişkilerinde "etkisiz", "pasif" kalacağı, buradan yola çıkarak ana firmaların "merkez", taşeronların ise "çevre" (periferi) konumunda olacakları şeklindeki ayrımı da bağımlı-bağımsız taşeron tiplmesiyle aynı özellikleri taşımaktadır. Kuşkusuz bağımlı-bağımsız taşeron ayrımında da taşeronun ne derece bağımlı ya da bağımsız olduğunu saptamak çok güçtür.

Watanabe'nin endüstriyel taşeronluk-ticari taşeronluk, Bose'nin harici taşeronluk-yarı fabrika taşeronluğu (dahili sözleşme), UNCTAD'ın ulusal taşeronluk - uluslararası taşeronluk tiplmeleri kendilerine özgün tanımlamalar olmakla birlikte taşeronluk ilişkilerini sadece belirli açılardan ele aldıkları için yetersiz kalmaktadırlar.

### 3.6. TAŞERONLUĞUN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASINA İLİŞKİN ÖNERİ

Yukarıda açıkladığımız taşeronluk tanımları ve sınıflandırmaları, günümüzde var olan taşeronluk ilişkilerini tüm boyutlarıyla açıklamakta yetersiz kalmaktadırlar. Üretim ilişkilerinin ve işletme organizasyonlarının hızla değiştiği, firmalar arası ilişkilerin giderek karmaşık bir hale geldiği günümüzde kesin bir taşeronluk tanımı ve alt ayrımlarını yapmak gerçekten güçtür. Bu ne-

denle, Watanabe'nin endüstriyel-ticari taşeronluk ayırımından yola çıkarak taşeronluğu öncelikle ekonomik faaliyet türlerine göre sınıflandırmakta yarar görüyoruz.

### 3.6.1. Ekonomik Faaliyet Türlerine Göre Taşeronluk

Ekonomik faaliyet türlerine göre taşeronluğu "inşaat taşeronluğu", "sanayi taşeronluğu" (endüstriyel, üretim) ve "hizmet taşeronluğu" olmak üzere üç ana gruba ayırmak olanaklıdır. Böyle bir ana gruplamanın yararı sektörlerimize göre alt ayırımları yaparken görülecektir. Buna göre tanımlamaları şöyle yapabiliriz :

"İnşaat taşeronluğu, inşaat sektöründe sayılan bir işte, işin bir bölümünün büyük firma (ana firma) tarafından kendi sorumluluğunda küçük bir firmaya (taşeron) ya da bu firma aracılığıyla daha küçük bir başka firmaya yaptırılmasıdır". İnşaat taşeronluğu yapılan işe göre doğramacılık taşeronluğu, duvarcılık taşeronluğu, tesisatçılık taşeronluğu gibi alt gruplara ayrılabilir.

"Sanayi taşeronluğu, sanayi sektöründe sayılan bir işte, işin bir bölümünün büyük firma (ana firma) tarafından kendi sorumluluğunda küçük bir firmaya (taşeron) ya da bu firma aracılığıyla daha küçük bir başka firmaya yaptırılmasıdır". Sanayi taşeronluğunun alt ayırımlarını da parça ya da mal üretimi, hammadde temini, hammadde işlenmesi, montaj ve benzeri şekilde yapılan işe göre sınıflandırılmak olanaklıdır.

"Hizmet taşeronluğu, hizmet sektöründe sayılan bir işte, işin bir bölümünün büyük firma (ana firma) tarafından kendi sorumluluğunda küçük bir firmaya (taşeron) ya da bu firma aracılığıyla daha küçük bir firmaya yaptırılmasıdır". Hizmet taşeronluğunu da yapılan işe göre temizlik, çöp toplama, bakım ve onarım, taşıma gibi alt gruplara ayrılabilir.

### 3.6.2. Amaç Yönünden Taşeronluk

Taşeronluğu sınıflandırırken ana firmanın amacına göre ya da taşeron kullanmanın nedenlerine göre de bir ayırım yapmak olanaklıdır.

#### 3.6.2.1. Ölçek Ekonomisi Taşeronluğu

Kitlesel üretim yapan işletmelerde, işletmenin üretim miktarı arttıkça birim maliyeti de azalır. Ana firmanın üretimde kullanacağı bir parça ya da malzemeyi kendisinin üretmesi ölçek ekonomisine uygun olmayabilir, daha çok imalat sanayilerinde karşılaşılan böyle bir durumda ana firma taşeronla başvurabilir. Günümüzde kitlesel üretimin sona erdiği, bu nedenle ölçek eko-

nomisinin de önemini kalmadığı, işletmelerin daha çok gelişmiş teknoloji kullanan küçük firmalar şeklinde örgütlendiği ileri sürülse de, bu durum daha çok sanayileşmiş ülkeler için geçerlidir ve kitlesel üretim bu ülkelerde de tamamen ortadan kalkmış değildir. UNIDO'nun ekonomik taşeronluk türünden ayrıldığı nokta, salt ucuz işgücü kullanmaya yönelik taşeronluğu ekonomik taşeronluk kabul etmememizdir.

#### 3.6.2.2. Teknik Taşeronluk (Uzmanlık Taşeronluğu)

"Ölçek Ekonomilerine Göre Taşeronluk Türleri" bölümünde de belirttiğimiz gibi, ana firma üretimde kullanılması gereken bir teknolojiye ya da teknik bilgiye sahip olmayabilir veya kendi teknolojisi yeterli olmayabilir. Bu durumda da taşeron firma kullanılabilir. Bu tür taşeronluk daha çok gelişmiş ülkelerde ileri teknoloji gerektiren işlerde geçerlidir. Teknik taşeronlar genellikle ana firmaya karşı belirli bir pazarlık gücüne sahip olduklarından, bağımsızlık nitelikleri belirgindir.

#### 3.6.2.3. Kapasite Taşeronluğu (Talebe Bağlı Taşeronluk)

Yine "Ölçek Ekonomilerine Göre Taşeronluk Türleri" bölümünde belirttiğimiz gibi, işletmenin kurulu kapasitesi talepteki artışlara anında karşılık veremeyebilir. Bu durumda üretimi arttırmak için ana firma üretimin bir kısmını ya da üretimde kullandığı parçaların veya malzemelerin yapılmasını, işlenmesini taşeronla verebilir. BU tür taşeronluğun özelliği, talepteki mevsimlik ya da konjonktürel dalgalanmalara bağlı olması nedeniyle, geçici olmasıdır. Talep normal düzeye inince taşeronluk ilişkisi de sona erer.

#### 3.6.2.4. Enformelleşme Amaçlı Taşeronluk

Taşeronla başvurulmasının amacı, ölçek ekonomisi dışında, salt küçük firmalardaki ucuz işgücünden yararlanmak, sendikal örgütlülüğü parçalamak ya da çeşitli yasal yükümlülüklerden kurtulmak ise, bu tür taşeronluğa enformelleşme amaçlı taşeronluk (enformelleşme taşeronluğu) diyebiliriz. Özellikle 1980'lerden sonra işletmelerin yeniden yapılanma, kuralsızlaştırma (deregülasyon), esneklik ve benzeri adlarla yürüttükleri politikaların temel dayanaklarından birisi de işgücü maliyetlerini azaltmak için işi taşeronlara aktarmalarıdır. Endüstriyel ilişkiler açısından asıl sorun yaratan da bu tür taşeronluktur. İtalya'daki sanayi bölgelerinde taşeronluğun ve benzer çalışma sistemlerinin artmasındaki en önemli nedenlerden birisi, 1960'lardan itibaren



artmaya başlayan işçilerin sendikal gücünü zayıflatmak olmuştur.

### 3.6.2.5. Özelleştirme Amaçlı Taşeronluk

Taşeronluk sistemine başvurulmasının nedenlerinden birisi de özelleştirmedir. 1970'lerden itibaren kapitalist bunalıma çözüm olarak önerilen ve tüm ülkelerde giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlayan özelleştirmenin en az 57 yöntemi vardır (30) ve bunlardan birisi de ihale yöntemidir. Özelleştirmeye ilgili yasal düzenlemelerin toplumsal muhalefet ya da başka nedenlerle gecikmesi durumunda bu yöntem başvurulmakta, kamuya ve yerel yönetimlere ait varlıklar ya da bunların yaptıkları hizmetler özel sektöre devredilmektedir.

## 4. TAŞERONLUK BENZERİ KAVRAMLAR VE ÜRETİM SİSTEMLERİ

Uygulamada ve çeşitli çalışmalarda taşeron kavramı yerine alt işveren, alt sözleşme, aracı, müteahhit, alt müteahhit, alt ismarlanan, tali müteahhit, tali işveren gibi kavramlar kullanılmaktadır (31). Ayrıca taşeronluk sistemi kendi adına çalışma (self employment), eve iş verme (putting out), evde çalışma (home working), fason üretim gibi çalışma sistemleri ve yan sanayi, sunucu (supplier) gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Kanımızca taşeron kavramı yerine alt işveren, alt sözleşme, alt ismarlanan, tali işveren kavramları aynı anlamda kullanılabilir. Müteahhit kavramı daha çok inşaat sektörü için kullanıldığından alt müteahhit, tali müteahhit kavramları taşeron kavramını tam olarak karşılamaktan uzaktır. Diğer kavramlar ve üretim sistemleriyle taşeronluk sisteminin ortak yönlerini ve farklılıklarını aşağıda açıklayacağız.

### 4.1. Eve İş Verme (Putting-out)

"Taşeronluğun Kökeni" bölümünde de açıkladığımız gibi, "eve iş verme" şeklindeki taşeronluk

endüstriyel üretimin ilk türlerinden birisidir. Kapitalizmin ilk aşamasında daha çok kırsal işgücünden yararlanmak için kullanılan eve iş verme sistemi, sanayi üretimine geçişin önemli bir aşamasını simgeler. Çünkü kırsal alandaki işgücünün pek çoğunu ilk kez piyasa ilişkileri içerisinde çektir ve var olan işbölümünü arttırdı.

Eve iş verme sisteminin tipik özellikleri şunlardır : Ürün belirli ve değişik miktarlarda sipariş edilir; ödeme tamamen üretilen miktara bağlıdır; işçiler işi yaptırılan tarafından denetlenmezler, çalışma saatlerini ve hızını kendileri kararlaştırırlar. Eve iş verme sistemi taşeronluğun değişik biçimleriyle ortak özellikler taşır. Hem taşeronluk sisteminde, hem de eve iş verme sisteminde çalışanların piyasayla doğrudan ilişkileri yoktur; mekânsal olarak ayrı oldukları bir başka işveren (contractor) için sipariş üzerine üretim yaparlar. Ancak taşeronluğun asıl işverene ait işyerinde yarı fabrika taşeronluğu (dahilli sözleşme) şeklinde yapılması, bu duruma bir istisna oluşturmaktadır. Bu iki üretim sistemi arasındaki temel fark ise, eve iş verme sisteminde üretimin normal koşullarda aile üyeleri tarafından yapılması ve işçi çalıştırılmaması, bazen çırak istihdam edilebilmesidir. Taşeronlar da çok küçük işletmeler olabilmelerine karşın genelde işçi çalıştırırlar ve iş organizasyonları farklı olabilir. Bunun yanısıra, eve iş verme sisteminde işçiler genellikle bütün malzemeleri iş sahibinden alırlar, bazı taşeronlar ise kendi malzemelerini kendileri sağlarlar (32).

ILO'nun belirttiğine göre, dünya da eve iş verme sistemiyle çalışan çok sayıda erkek, kadın ve çocuk işçi vardır. Bunlar çok ender örgütlenirler ve çalışma koşulları da yasal kurallara bağlanmamıştır. Özellikle malzeme ve piyasa açısından işverene bağlı oldukları zaman durumları daha da kaygı vericidir. Bu sistem sadece

30. The Economist, 1993, August 21-27, s.16.

31. Örneğin Çelik 'alt işveren' (N. Çelik, 1992, İş Hukuku Dersleri, 11. Bası, İstanbul, s.49-51); Canbolat 'alt işveren' (T. Canbolat, 1992, Türk İş Hukukunda Asil İşveren-Alt İşveren İlişkileri, İstanbul); Esener 'alt işveren', 'aracı', 'taşeron', 'alt müteahhit' (T. Esener, 1978, İş Hukuku, 3. Bası, Ankara, s.78); Elbir 'alt işveren', 'müteahhit', 'taşeron', 'alt işletici' (H.K.Elbir, "asil işveren-Alt İşveren (Müteahhit-Taşeron Kavramları Hakkında Bazı Düşünceler)" İş Hukuku Dergisi, 1991 Ocak-Mart, Cilt 1, Sayı 1, s.5); Tunçomağ 'alt ismarlanan', "taşeron" (K.Tunçomağ, 1988, İş Hukukunun Esasları, İstanbul, s. 65); Centel 'alt işveren' (T.Centel, 1992, İş Hukuku, İstanbul, s.62); Aydemir 'alt işveren' (M.Aydemir, Şubat 1993, Türk Hukukunda İşveren, İşveren Vekili ve Alt İşveren Kavramları, MESS Yayını : 85; Oğuzman 'aracı', 'taşeron', 'alt müteahhit' (K.Oğuzman, Hukuki Yönden İşçi-İşveren İlişkileri, 4. Bası, s.9-10); Ekonomi 'alt müteahhit', 'taşeron' (m.Ökonomi, 1987, İş Hukuku, Cilt 1, 3.Bası, İstanbul, s.53); Narmanlıoğlu 'alt işveren', 'aracı', 'taşeron', 'alt müteahhit' (Ü. Narmanlıoğlu, 1988, İş Hukuku, Ferdi İş İlişkileri I, Ankara, s. 111) kavramlarını kullanmaktadır. Yargıtay da çeşitli kararlarında 'aracı işveren' (Yarg. 9. HD., E. 1986/9508, K.1986/10485, T. 20.11.1986), 'tali işveren' (HGK-e. 1991/10-277, K. 1991/359, T. 12.6.1991), 'taşeron' (Yarg. 9. HD., E. 1993/14770, K. 1994/8254, T. 7.3.1994), 'alt işveren' (Yarg. 9 HD., E. 1993/13411, K. 1994/2587, T. 21.2.1994) kavramlarını kullanmıştır. 3008 sayılı İş Yasası'nın 1. maddesinde 'aracı' kavramı kullanılmışken, 1475 sayılı yasanın 1. maddesinde 'diğer işveren', 29. maddesinde ise 'müteahhit ve taşeron', 506 sayılı SSK'nun 87. maddesinde ise 'aracı' kavramı kullanılmaktadır.

32. Mark Lazerson, 1993, Subcontracting as an Alternative Organizational Form to Vertically-Integrated Production, International Institute for Labour Studies, Geneva, Discussion papers, s.7-8.

geleneksel malların üretiminde değil, elektronik malzemeler gibi modern ürünlerin üretiminde de uygulanmaktadır. Bu sistemle çalışan işçiler bazen örgütlendi ve parça başı ücretlerini yükselttiler, fakat genellikle örgütlenme çabaları, iş başkalarına verildiği için, işlerini kaybetmekle sonuçlandı (33)

Eve iş verme sistemi Türkiye'de özellikle tekstil işkolunda ucuz işgücünü kullanmak amacıyla yoğun bir şekilde uygulanmaktadır.

#### 4.2. Evde Çalışma (Home Working)

Eve iş verme sistemine çok benzeyen, bazen aynı anlama gelebilen bir başka çalışma sistemi de "evde çalışma"dır. Bu sistemin hem sanayileşmiş hem de sanayileşmekte olan ülkelerde çok yaygınlaşması üzerine ILO, 1995 yılındaki genel kuruluna sunulmak üzere bir rapor hazırladı. Bu rapora göre (34), evde çalışma normal olarak bir işveren ya da sözleşmeyi yapan (contractor) adına, sözleşmede belirtilen şekilde hizmetlerin sağlanması ya da malların üretilmesidir; iş, sözleşmeye göre işçilerin kendi seçtikleri yerde, genellikle de evlerde yapılır. Bu tür çalışma genellikle, işverenin ya da sözleşmeyi yapanın denetimi olmaksızın gerçekleştirilir.

Evde çalışma sisteminde önemli bir ölçü, işin yapıldığı yerdir. İşin yapıldığı yer işverenin bina ve eklentilerinin dışındadır. İş evin eklentilerinde, atölyelerde ya da diğer çalışanlarla birlikte ortak kullanılan bina ve eklentilerinde yapılabilir, fakat bunların hiç birisi işverene ait değildir. Evde çalışma sisteminin çok değişik biçimleri uygulandığı için aletlerin mülkiyeti ve malzemelerin kimin tarafından sağlandığı önemli değildir.

Evde çalışma sistemini evde yapılan diğer bağımsız üretim faaliyetlerinden ayıran temel özellik, evde çalışan ile işveren, taşeron ya da aracı arasında ücretli istihdam ilişkisi olmasıdır. Bu ilişki ulusal düzenlemelere göre yazılı ya da sözlü olabilir. Bununla birlikte evde çalışmayı taşeronluk, kendi adına çalışma gibi sistemlerden ayırmak son derece güçtür. Bazen evde çalışan aynı zamanda bağımsız girişimci ya da taşeron da olabilir.

İtalya, Fransa ve İngiltere'de evde çalışma sistemiyle ilgili bir rapor hazırlayan Avrupa Komisyonu, bu sistemde üretimin evde yapıldığını, bir ya da birkaç işverene iş yapılabildiğini belirttikten sonra belirleyici özellik olarak da çalışanların piyasaya girmek için fazla bir girişimde bulunmamalarını vurgulamaktadır (35). Evde çalışanların bir ya da birkaç işverene iş yapması, piyasaya girmek için fazla olanaklarının olmaması bağımlı taşeronluk türü ile büyük bir benzerlik göstermektedir. Watanabe Japonya'da taşeronluk zincirinin en alt sırasında yer alanların evde çalışanlar olduğunu, ucuz otomatik delgi makinelerinin artmasıyla evde çalışan taşeronların hızla arttığı, bazen birkaç makine birden çalıştırdıklarını belirtmektedir (36).

Bazı ülkelerdeki yasal düzenlemelerde evde çalışma ücretli istihdam ilişkisi olarak kabul edilmiş, bazı ülkelerde ise özel yasa çıkarılmıştır. Örneğin İtalya'da 1973'de yürürlüğe giren bir yasa evde çalışan; başkasının direktiflerine bağlı olarak gelir elde etmek için evinde ya da eklentisinde aile üyelerinin katkısıyla ya da katkısı olmadan, çırak ya da ücretli işçi çalıştırmadan, hammaddeleri ve aletleri kendisi ya da işveren sağlayan, bir ya da birkaç işverene iş yapan kimse olarak tanımlanmaktadır (37).

#### 4.3. Kendi Adına Çalışma (Self-Employment)

"Kendi adına çalışma" sistemini eve iş verme ve taşeronluk sistemlerinden ayırmak çok güçtür. ILO 1990 yılındaki genel kurulunda kendi adına çalışma sisteminin geliştirilmesi için bir karar aldı (38). Kararda tarım dışında kendi adına çalışma, kendisi ve başkaları için sürekli veya geçici istihdam yaratan anlamında kullanılmaktadır. Kendi adına çalışanların ücretlilerden ayrıldığı temel nokta, gelirlerini elde etme biçimidir. Bunların geliri emek, girişimcilik becerileri, risk üstlenme ve sermaye karşılığıdır. Oysa ücretliler sadece çalışmalarını karşılığı bir gelir elde ederler. Ücretlilerin tersine, kendi adına çalışanlar önemli ölçüde bağımsızdırlar, çalışma sürelerini kendileri kontrol ederler, ekonomik ve mali kararlardan

33. ILO, 1986, World Labour Report, Geneva, s.19.

34. ILO, 1994 Home Work, Geneva, s.5-6.

35. Daniele Meulders-Bernard Tytgat, 1989, "The Emergence of Atypical Employment in the European Community", Precarious jobs in Labour Market Regulation, Gerry and Janine Rodgers, International for Labour Studies, Geneva, s.189-190.

36. Watanabe, 1971, s.62.

37. Francesca Bettio-Paola Villa, 1989, "Non-Wage Work and Disguised Wage Employment in Italy", Precarious Jobs in Labour Market Regulation, Gerry and Janine Rodgers, International Institute for Labour Studies, Geneva, s.150.

38. International Labour Conference, 1990 Provisional Record, Seventy-seventh Session, Geneva, s.32/16-17.

kendileri sorumludurlar. ILO kendi adına çalışmanın geliştirilmesini kararlaştırırken sadece özgürce seçilebilen, verimliliği artırılabilir alanlardaki bu tür çalışmaların desteklenmesini, bunların da yasaların koruyucu kapsamına alınmasını ve örgütlenme hakkı verilmesini amaçlamıştı.

Oysa gelişmeler tam tersi oldu. Normal kadrolu işçilerin yapması gereken işler, yasal yükümlülüklerden kaçınmak ya da esneklik kazanmak için bu statüde çalışanlara verilmeye başlandı. İngiltere'de bu statüde çalışanlar daha çok taşeronluk yapmaktadırlar. İşverenler vasıflı işçilerini taşeronluk yapmaya teşvik etmekte ya da zorlamaktadırlar (39).

1990'da AT'da tarımda çalışanların yarısı, sanayi ve hizmet sektöründe çalışanların ise %13'ü kendi adına çalışıyordu. Sanayi ve hizmet sektöründe kendi adına çalışanların oranı aynı yıl Japonya'da %13, ABD ve EFTA ülkelerinde %7-8 arasındaydı (40).

Kendi adına çalışanlar genellikle 4 grupta toplanır : işçi çalıştıranlar, işçi çalıştırmayanlar, üretim kooperatifi üyeleri, ücretsiz aile çalışanları (41). Kendi adına çalışanlar işçi çalıştırmaya başladığında taşeron statüsü kazanacağından, taşeron sayısında da artış olmaktadır. Bir başka deyişe, kendi adına çalışanların bir kısmı sürekli bu statü ile taşeron statüsü arasında gidip gelmektedirler.

#### 4.4. Müteahhit (üstlenici, yüklenici)

Taşeron ve "müteahhit" kavramları sık sık karıştırılmakta, bazen aynı anlamda kullanılmaktadır. Borçlar Yasasının "istisna akdi"ni düzenleyen 355. maddesi uyarınca müteahhit, iş sahibine karşı ücret karşılığında bir iş (yapıt, eser) yapmayı taahhüt eder (üstlenir). Aynı Yasanın 356. maddesine göre de, işin niteliği açısından bir sakınca yoksa müteahhit üstlendiği iş bir başkasına devredebilir. İşin devredildiği bu kişi ya da kuruluş taşerondur. Müteahhit iş sahibine karşı işin tümünden sorumludur, taşeronun asıl iş sahibine karşı bir sorumluluğu yoktur. Taşeron tanımının temel özelliği, taşeronun asıl işin bir bölümünü üstlenmesidir. İş sahibinden işin tamamını üstlenen müteahhitin, işin bir kısmını bir başkasına devretmesi halinde taşeronluk kavramı anlamını bul-

maktadır.

Ancak taşeronluktan söz edebilmek için mutlaka müteahhitlik ilişkisinin de olması gerekmez. İşin bir bölümünü müteahhitten değil, asıl iş sahibinden alan kişi ya da kuruluş da taşeron sayılır. Burada belirleyici nokta, asıl iş sahibinin işin tümünü ya da bir kısmını devir edip etmediğidir. Asıl iş sahibi işin tümünü bir başkasına yaptırıyorsa taşeronluk söz konusudur.

Müteahhitlik ve taşeronluk kavramlarının çok sık karıştırıldığı bir durum da ihale ile yapılan işlerdir. İngilizce ve Türkçe literatürde genelde ihale ile iş alan kişi ya da kuruluş müteahhit (contractor) denilmektedir. Devlet İhale Yasası'nın 4. maddesinde de müteahhit, "üzerine ihale yapılan istekli veya istekliler" şeklinde tanımlanmıştır. Oldukça dar tutulan bu tanıma göre, ihale ile iş alan her kişi ya da kuruluş müteahhit sayılacaktır. Oysa ihale sisteminde önemli olan işin tamamının ya da bir kısmının ihale edilip edilmediğidir. İşin tamamı ihale ediliyorsa sözleşmeye taraf olan kişi ya da kuruluş müteahhit, işin bir kısmı ihale ediliyorsa sözleşmeye taraf olan kişi ya da kuruluş taşeron kabul edilmelidir. Örneğin, bir okulun temizlik işleri bir başkasına ihale ile verilse bile, taşeronluk sözleşmesi söz konusudur. Çünkü temizlik işi, okuldaki temel iş olan eğitim ve öğretimin sadece bir bölümüdür. Aynı şekilde belediyelerin ya da kamu kesiminin temizlik, çöp toplama, yemekhane, taşıma, bahçe düzenleme gibi işleri başkalarına yaptırılması, ihale ile olsa müteahhitlik değil, taşeronluktur.

Yargıtay da bir kararında çok isabetli olarak şu görüşe varmıştır :

"...aracının varlığı, işveren'in varlığı ile mümkündür. İşveren' niteliğini oluşturan temel unsur ise, sigortalı çalıştırmaktır; yoksa, sigortalı çalıştırmayan kimsenin -işyerindeki durumu ne olursa olsun- işveren sayılmasına Sosyal Sigortalar Kanunu açısından olanak yoktur (m.4). Bu bakımdan, aracılık durumu, işin ancak bir kesiminin başkalarına verilmesi taktirinde söz konusudur. Öyle ki, başkalarına iş veren kimse, işin asıl kesiminde kendisi sigortalı çalıştırdığı için, işveren niteliğindedir. İşin bütünüyle başkalarına verilmesi durumunda aracılık değil, devir hali var demektir,

39. Jill Rubery, 1989, "Precarious Forms of work in the United Kingdom", Precarious Jobs in Labour Market Regulation, Gery and Janine Rodgers, International Institute for Labour Studies, Geneva, s.54.  
40. OECD, July 1992, Employment Outlook, s.185.  
41. Commission of the European Communities, 1993, Employment in Europe, s.32.

bu takdirde de, iş sahibinin sigortalı çalıştırmadığı için işveren sayılması olanaksızdır" (42). Yargıtay daha sonra verdiği pek çok kararda da, ihale makamı için bir kısmını devretmiş işe taşeronluk tamamını devretmiş ise müteahhlik ilişkisinin söz konusu olduğunu belirtmiştir (43).

#### 4.5. Aracı (Komisyoncu)

"Aracı", Borçlar Yasasının 416. maddesine göre kendi adına ve vekillik veren hesabına ücret karşılığında kıymetli evrak ve menkul eşya alım-satımı yapan kimsedir. Taşeron ise başkasının hesabına değil kendi adına ve hesabına iş yapan kimsedir. Ayrıca taşeronluk sözleşmesinin konusu alım-satım değil, üretim ya da hizmettir. Bu nedenle aracı kavramın hiç bir özelliği taşeronluk kavramıyla bağdaşmamaktadır. Gerek SSK'nun 87. maddesinde, gerekse öğretide taşeron yerine aracı kavramının kullanılması tamamen isabetsiz buluyoruz.

#### 4.6. Yan Sanayi

Taşeron kavramı yerine "yan sanayi" kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, İstanbul Ticaret Odası, Yan Sanayi Tanıtma Bürosu (subcontracting exchange) adı altında bir birim oluşturmuştur. Millî Prodüktivite Merkezi'nin bazı çalışmalarında da taşeron yerine yan sanayi ve tali müteahhlik kavramlarının kullandığı görülmektedir (44). Tali müteahhit kavramı, alt işveren anlamında kabul edilebilir; ancak, müteahhlik daha çok inşaat sektöründe kullandığı için taşeron kavramını tam karşıladığını söyleyemeyiz.

MPM'nin Yan Sanayi 1980 Raporu'nda, "sanayide tali müteahhlik kapsamına giren hizmetlerden sadece imalatı kapsayan bölümüne yan sanayi hizmetleri" denilmektedir (45). Bu yaklaşımda taşeronluğa çok dar, özgün bir anlam verilmektedir. Oysa ne taşeronluk, ne de yan sanayi bu kadar dar anlamda kullanılmamalıdır. Örneğin, Müftüoğlu küçük işletmelerle büyük işletmeler arasındaki ilişkiyi yan sanayi/ana sanayi olarak adlandırmaktadır (46). Aktar ise yan sanayi ve tali müteahhlik kavramlarını iki kapitalist firma arasında bağımlılık boyutu içermeyen eko-

nomik ilişki olarak değerlendirilmektedir (47). Ancak, tali müteahhit ana müteahhite bağımlı olacağından bu ilişkide "bağımlılık" söz konusudur. Aktar'ın yan sanayinin "bağımlılık" içermediği tezine katılıyoruz. Bizim yaklaşımımıza göre taşeronlar küçük ve orta ölçekli firmalar olduğu için ana firmalara karşı bağımlıdırlar. Bu anlamda yan sanayi, taşeronluk kavramının yerine kullanılamaz. Bize göre yan sanayi, bağımsız taşeron ya da sunucu/tedarikçi (supplier) durumunda olan sanayi sektöründeki küçük ve orta ölçekli firmaların içerecek bir anlamda kullanılabilir.

#### 4.7. Sunucu/Tedarikçi (Supplier)

Literatürde "sunucu" ve taşeron kavramları genellikle birlikte kullanılmaktadır (48). Bazı yazarlar ise, örneğin Staley ve Morse, taşeron yerine sunucu kavramını kullanmaktadırlar. Sunucu hazır yapılmış parçaları satar; bu parçaları alan firma için de bu işlem satın almadır (purchasing). Sunucu mallarını piyasa için üretir; satın alan firma ile arasında taşeronluk sözleşmesindeki gibi bir ilişki yoktur. Taşeronlukta belirleyici olan ise, taşeronun sözleşmede belirtilen şekilde ana firmaya mal ya da hizmet sunmasıdır. Friedman'ın taşeronluk tanımında belirttiği gibi; sunucu satın alan firma ile özel bir sözleşme yapar ve sözleşmede belirtilen şekilde mal ya da hizmet sunarsa taşeronluk ilişkisi ortaya çıkmış olur. Sunucu hem piyasaya yönelik çalışabilir, hem de taşeronluk yapabilir; bu durumda sunucu yarı bağımlı taşeron niteliğini kazanır. Bağımlılığın düzeyini belirleyecek olan da piyasaya ve ana firmaya ne kadar mal ve hizmet ürettiğidir. Chailou'nun sunucu taşeronluk ayrımı ise bize göre bağımsız taşeronluk anlamındadır.

#### 4.8. Fason Üretim

Taşeron kavramı yerine bazen de "fason üretim" kavramı aynı anlamda kullanılmaktadır. Örneğin, Ersoy alt sözleşme kavramını kullanmakla birlikte DPT'nin bir çalışmasını değerlendirirken, "son ürünlerini herhangi bir işlem görmek üzere bir fabrika veya imalathaneye sattıklarını belirten küçük üreticilerin bu işletmeler için fason üretim

42. Yarg. 10. HD., E. 6502, K. 272, T. 17.1.1975.

43. Yarg. 9. HD., E. 1992/8957, K. 1993/4325, T. 16.3.1993; E. 1991/13149, T. 15.10.1991.

44. MPM, 1980, Yan Sanayi Geliştirme Çalışmaları-Yan Sanayi 1980 Raporu, MPM Yayın No : 266; Endüstrimizde Tali Müteahhliği Geliştirme Semineri, 27-30 Ocak 1970, İstanbul, MPM Yayın No : 80.

45. MPM, 1980, s.14.

46. Tamer Müftüoğlu, 1993, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, 3. Baskı, Ankara, s.239.

47. Ayhan Aktar, 1990, Kapitalizm, Az Gelişmişlik ve Türkiye'de Küçük Sanayi, İstanbul, s.73.

48. Bose, s.238; Holmes, s.84-86.; Imrie, s.953.

yaptıklarını varsayarsak, bu durumda fason üretim yapan küçük üretici oranı Konya ve Gaziantep'te %8, Bursa'da %19, Van ve Konya'da ise ihmal edilebilecek denli küçük düzeydedir" demektedir (49). Buna göre Ersoy, fason üretim kavramını taşeron yerine kullanmaktadır. Söz konusu değerlendirmede küçük işletmeler bize göre bağımlı taşerondur ve "bir fabrika veya imalathaneye" sattıkları fason üretim oranı da bağımlılık derecesini göstermektedir.

Ayata da taşeronluk yerine fason üretim kavramını kullanmaktadır. Ayata literatürdeki fason üretim konusundaki görüşleri;

a) fason ilişkilerin çok yaygın olduğunu, küçük üreticilerin bu yoldan büyük sanayiye bağımlı hale geldiğini ve büyük sanayi tarafından sömürüldüğünü savunanlar,

b) üçüncü dünya ülkelerinde fason üretimin bir türlü gelişip yaygınlaşmadığını, bundan ülke ekonomilerinin zarar gördüğünü ileri sürenler, olarak ikiye ayırmaktadır. Ayata'ya göre:

"En geniş anlamda fason, fason iki firma ve genellikle iki endüstriyel firma arasındaki bir değişim ilişkisidir. İki firma arasındaki fason bağlantısı bu firmaların başka firmalarla fason bağlantılarına girmelerini dışlamaz. Fason ilişkisinde firmalardan birinin diğerine oranla bir ekonomik üstünlüğe sahip olmasını bu ilişkinin tanımı gereği gibi düşünmek doğru olmaz. Genellikle böyle olmakla birlikte iki eşit veya denk ekonomik güçteki firma arasında fason ilişkilerin kurulması hiç de yadırganacak bir durum değildir. Literatürde fason veren firmadan 'ana', fason olarak iş yapan firmadan 'uydu' firma olarak söz edilir" (50).

Ayata hem taşeron, hem de fason üretimin temel özelliği olan bağımlılık ilişkisini yadsımaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, eşit güç dengesine sahip taraflar arasında yapılar ticari ilişki taşeronluk ya da fason üretim değil, normal bir satın alma işlemidir. Kanımızca fason üretim kavramı, sadece üretimin küçük parçalara bölünebildiği otomotiv ve tekstil gibi sektörlerde teknoloji ve emeğin yaklaşık aynı düzeyde kullanılarak ücretin daha çok parça başı ödendiği bir üretim biçimidir. Taşeronluk kavramı ise bu üretim biçimini de kapsayan çok daha geniş bir

anlama sahiptir. Bazı işlerde, örneğin inşaat ve hizmet sektöründe, fason üretim kavramı taşeron yerine kullanılamaz.

Aktar, Ayata'nın "subcontracting" terimini farklı ilişkileri ifade edecek şekilde ayrıştırmamış olmasının kavram kargaşalığına neden olduğunu belirterek, Türkçe de yan sanayi, tali müteahhitlik, taşeronluk, götürü çalışma, sipariş üzerine imalat, parça başı üretim gibi aslında birbirinden çok farklı ekonomik ilişki biçimlerini simgeleyen terimler varken, sadece fason üretim terimini kullanmanın bu niteliksel ayrımı gölgelediğini ileri sürmektedir. Aktar fason üretimi dar anlamda ele almakta ve şöyle açıklamaktadır :

"Tipik fason ilişkisi", piyasadan hammadde satın alacak işletme sermayesinden yoksun olan küçük üretici firmalarla parçalanmış üretim zincirinin dışında bulunan, fakat kapitalist imalatçı rolünü üstlenerek bu firmalara hammadde sağlayan sermaye kaynakları arasındadır. Dolayısıyla bu tipik fason ilişkisinde bağımlılık boyutu esas belirleyici unsur olarak ortaya çıkmaktadır". Aktar, ayrıca fason üretim kavramının tekstil sanayi kökenli olduğunu belirtmekte ve özellikle hammadde satın alacak işletme sermayesinden yoksun küçük üretici firmaların bu üretim ilişkisine girdiği için bağımlılık özelliğini vurgulamaktadır (51).

Aktar'ın bu değerlendirilmesinde küçük firma ve bağımlılık özellikleri taşeronluk için de geçerlidir. Ancak taşeronluk kavramı, biraz önce de belirttiğimiz gibi, fason üretimin bu dar anlamından çok daha geniş bir içeriğe sahiptir. Örneğin, fason üretim kavramı tekstil sektörü dışında parça üretim yapılan diğer sektörler için de kullanılabilir, ancak inşaat ve hizmet sektörü için kullanılamaz; taşeronluk kavramı ise bu sektörleri de kapsayacak şekilde kullanılmalıdır.

Ayrıca taşeronluk ilişkisinde ana firma da doğrudan üretim ilişkisi içerisindedir. Bunun tek istisnası, Watanabe'nin ticari taşeronluk ayrımında görülmektedir. Fason üretimde de, ticari taşeronlukta olduğu gibi, herhangi bir nihai ürün üretilerek ana firmanın markasıyla satışa sunulabilir. Bu anlamda fason üretim ile ticari taşeronluk çakışmaktadır.

49. Melih Ersoy, 1993, Yeni Liberal Politikalar ve Kentsel Sanayi, Ankara, s.118-119.

50. Sencer Ayata, 1991, Sermaye Birikimi ve Toplumsal Değişim, Ankara, s.166-171.

51. Aktar, s.72-74.

# KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ (KOS) İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE YÖNETİCİNİN ÖNEMİ KONUSUNDA TESPİT VE ÖNERİLER

**Dr. Sema Yeşilyurt**

Küçük ve orta ölçekli sanayi (KOS) işletmeleri, 1-150 personelle çalışan, makina parkı değeri en çok 5 milyon \$ olan işletmeler olarak kabul edilmektedir.

Ülkemizdeki KOS işletmeleri genellikle şahıs firmaları olup; sahip-yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Söz konusu işletmelerdeki yöneticilerin çoğu orta ve lise düzeyinde eğitimlidirler. Sahip-yöneticinin akrabaları da işletmede yönetici sıfatıyla görevli görülmektedirler.

İstanbul İMES Sanayi Sitesi'nde 1991 ve 1994 yıllarında yapılan araştırmaların sonucuna göre; tipik sahip-yöneticinin planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilecek nitelikte olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu yöneticiler riske girebilecek bir girişimci de değildir. Yönetici ve girişimci arasındaki farkı bilmeyen KOS yöneticileri, yöneticiyi "işletmenin başındaki adam" olarak tanımlamakta, kendilerini de tam bir yönetici olarak görmektedirler (1).

KOS işletmelerinde kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağını gösteren genel planlama, işletme-çevre ilişkilerinin belirlenmesi veya stratejik planlama, tek bir yöneticinin yaptığı, bu nedenle doğal olarak gerektiği gibi yapamadığı işlevlerdir. Bunları gerçekleştirecek olan yönetici, hem bilimsel tahmin yöntemlerini bilmek, hem de zeki ve yetenekli olmak zorundadır. Uygulamadaki gerçek ise; çoğu 1-20 personelle faaliyetlerde bulunan KOS işletmelerinde, modern yönetim tekniklerinin kullanılmadığıdır. Yöneticiler,

yönetimsel sorunlarının ve eğitim-danışma ihtiyaçlarının olmadığını belirtmektedirler. Aslında bu yöneticilerin çoğunluğu ne tür eğitim ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bunu nereden, nasıl sağlayacağını da bilmemektedir.

KOS işletmelerinde genelde formal bir örgüt yapısı ve bölümler bulunmamakta, zaten yöneticinin kendisi de aynı zamanda üretimde çalışmaktadır. Aile şirketi şeklindeki hukuki yapılarının değişmesine genelde taraftar olmayan yöneticilerin "yeni bir ortak düşünülecek olsaydı yönetici nitelikli bir ortak almayı arzu ederdik" şeklinde görüş belirtmelerine rağmen, yeni ortağın aslında finans kaynağı olarak düşünüldüğü gözlenmektedir (2).

Uygulamada, yönetici ve işgörenin ilk defa birbirleriyle karşılaştıkları bir aşama olan yönetim aşamasında, örgüt artık çalışmaya başlayacaktır. Bu aşamada iletişim, emir verme, güdüleme, sürekli eğitim vb. unsurlar büyük değer taşımaktadırlar. Ancak KOS işletmelerinde daha çok sözlü emirlerle yönetim söz konusudur. Yüzyüze görüşmenin avantajlarından da yararlanılmaktadır.

Koordinasyondan tek başına sahip-yönetici sorumludur. Standart, bütçe, kıyaslama gibi koordinasyon araçları yaygın olarak kullanılmamakta, içgüdülere güvenilmektedir. Standart olarak da genellikle kendi geçmiş dönem uygulamalarını kullanan yöneticiler, iç ve dış koordinasyon konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Koordinasyon konusunda genelde bilinçli ol-

1. Dr. Sema Yeşilyurt-Şehval Erboz, İstanbul İMES Sanayi Sitesi 1991 ve 1994 yıllarına Ait Anket Çalışmalarının Sonuçları; (Birinci çalışma 315, ikinci çalışma 30 işletmeyi kapsamaktadır.)
2. Dr. Sema Yeşilyurt, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Başarılı Olabilmelerinde Yönetim-Yöneticinin Önemi ve Uygulamadan Örnekler, Doktora Tezi, İstanbul 1994.

mayan yöneticiler koordinasyonun kendiliğinden olduğunu söylemekte, kontrolü nasıl sağladıklarını ifade etmekten aciz bulunmaktadır.

Denetim aracı olarak bütçeler kullanılmaktadır. Muhasebe ve kayıt yöntemleri ayrıntısızdır. Tüm yönetsel birimler ve bölümler bulunmadığından, örgüt yapısı, personel seçimi, muhasebe sistemi vb. unsurlar tamamen sahip-yöneticiye bağlıdır. Bu nedenle sahip-yöneticilerin işletme yönetimi ve organizasyonu bilmeleri gerekmektedir.

Ancak bir yöneticinin bilgi ve eğitimi olmasa da karar vermesi gerekmektedir. Bu nedenle uygulamada pek çok hata yapılmaktadır. Yöneticinin bilgi, yetenek ve uzmanlık noksanlığından kaynaklanan sorunların en önemli nedeni, yöneticinin işletme sahibi olması dolayısıyla yöneticilik yapmaya başlaması, aynı zamanda girişimde bulunmasıdır. Yönetim ve girişim konularında yetersiz olan sermaye sahipleri verimin ve kalitenin düşük olması, rekabet yapamama gibi olumsuzluklarla daha fazla karşılaşmaktadırlar.

Yönetici, mevzuat değişikliklerini bilmemekte, mesleki toplantı ve seminerlere katılmamaktadır. Mali sıkıntılar nedeniyle uzman bir muhasebeci ile de çalışılmadığından, önemli hatalar yapılmaktadır.

Koordinasyon için sadece sezgilerini kullanan yönetici, denetim görevini tek başına üstlenmektedir. Çoğu kez denetimi "planın ve uygulama sonuçlarının karşılaştırılıp kontrol edilmesi" değil, "kalite kontrolü" olarak algılamaktadır.

Çevreyi ve çevredeki değişimi fazla önemsememekte; çevreye uymada pasif, yetersiz ve yeteneksiz durumda bulunmaktadır. Araştırmalara da önem verilmediği için, fire ve kayıpların miktarı daha da büyümektedir.

En önemli gördükleri başarı standardı karlılıktır. Yönetim yardımı almamakta, ancak talep de etmemektedirler. Yönetim sorunlarından bahsetme konusunda tereddüt içerisinde olan sahip-yöneticiler, doğrudan kendileriyle ilgili bir kuruluş olan KOSGEB'den ne gibi bir beklentileri olabileceğini dahi genellikle bilmemektedirler.

Planlama ve örgütlendirme sorunlarının altında yatan neden, öncelikle fizibilite araştırmasının yapılmaması, sahip-yöneticinin yatırım

kararı verirken kendi kişisel tecrübesine veya bir yakınının tavsiyesine uymasındır. Fizibiliteye ek olarak, planlama ve bütçeleme işlemleri yapılmamakta, bu çalışmalar bir "angarya" olarak görülmekte, muhasebe kayıtları maliye için tutulmaktadır. Genelde yazılı bir planlama yoktur; varsa bütçeleme amacıyla yapılmıştır, en çok bir yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Mevcut planı sahip-yönetici tek başına yapmakta, ancak bu konuda bilgili olmaması nedeniyle yanlış yapmaktadır. Stratejik hedefler belirsizdir; buna bağlı olarak stratejik açıklık oluşmakta, arkasından kriz gelmektedir.

Plan hedefine ulaşılmış olan işletme sayısı oldukça düşüktür. Yöneticiler buna neden olarak ekonomik dengesizliği göstermektedirler. Plan yapmayanlar ise, plan yapılmasına engel olan önemli içsel nedeni "ürün, pazar ve siparişlerdeki belirsizlik", dışsal nedeni "ekonomik belirsizlik nedeniyle tahminde bulunmanın güçlüğü" şeklinde belirtmektedirler.

Yöneticiler piyasa tecrübesi ve eğitimi olan eleman istemektedir. Ancak istenilen niteliğe sahip olan personelin pahalı olması nedeniyle, istenilen türde personelle çalışılmamaktadır. Personelin yetersiz ve eğitimsiz olmasından yakınılan işletmelerde, personel eğitimi konusunda hiçbir faaliyet gösterilmediği gözlenmektedir. Ayrıca personele yeterince yetki ve sorumluluk gösterildiği, ancak personelin yeteneksiz olması nedeniyle sorumluluk alamadığı ifade edilmektedir. Oysa sözkonusu sahip-yöneticiler astlarına fazla yetki ve bilgi geçermemekte, tüm kontrolü kendi ellerinde tutmak istemektedirler. Böylece örgütün esnekliği kaybolmakta, ayrıca yetki ve güç çatışması çıkabilmektedir. Motivasyon ve iletişimin fazla önemsenmemesi ise ayrıca problem yaratabilecek iki önemli unsurdur.

Pazarlama, üretim ve finans sorunlarının kaynağında yine sahip-yöneticilerin yetersizliği bulunmaktadır. KOS yöneticileri henüz planlamayı ve pazar temeline dayalı bir planlama düşüncesi olan pazarlamayı bilmemektedirler. Ciddi bir örgütlenmeden yoksun olan KOS işletmeleri, hala büyük ölçüde üretim yapmaktadır.

Önce üretim, sonra pazarlama zihniyetine sahip olan işletmelerde, üretilen mal satılmamakta, atıl kapasite ile çalışılmaktadır.

Çoğu zaman demode mamül üretilmekte, zarar edilmekte ve işletme piyasadan silinmektedir. Pazarlama ile ilgilenen personel, pazarlamacı değildir, bu nedenle yetersiz kalmaktadır. Kalite bilinci yoktur. Kaliteli mal üretilse de müşteriye zamanında ulaştırılmama problemi çıkmaktadır.

Pazar araştırması yapılmadığından kime, ne satılacağı belirlenememekte, işletme daha üretim aşamasında piyasadaki şansını kaybetmektedir. Yöneticiler iç ve dış pazar ihtiyacını bilmemektedirler. Genellikle iç piyasaya yönelik olarak çalışmaktadırlar. Özellikle dış piyasaya nasıl açılacaklarını bilmemektedirler.

Finansman güçlükleri ve yetersiz talep nedeniyle kapasite kullanım oranı düşüktür. Çoğu zaman yeterli miktarda stok bulunmadığından, siparişler iptal edilmekte ve iflasa kadar gidilebilmektedir. Finansal analiz ve analiz teknikleri bilinmemekte, kişisel cesarete inanılmaktadır.

Tutucu görüşün hakim olduğu birçok işletme, yeniliklere ayak uyduramamakta, teknik yeniliklerle ve yeni üretim sistemi yardımıyla çalışılmaması nedeniyle gelişmemekte, piyasadan silinme tehlikesi başgöstermektedir.

Öz sermaye yöneticinin kişisel tasarrufudur. Yıl sonu karı iyi değerlendirilemediği, genellikle gayrimenkule yatırıldığı KOS işletmelerinde, borç sermaye, kredi kullanmak yerine, vadeli alışlar yoluyla oluşmaktadır. Enflasyon ortamında ne yapacağını bilemeyen sahip-yöneticiler için "para bulmak" en önemli sorundur. Bu sorunun çözümlenmesi için de piyasanın düzelmesi veya bir kuruluş ya da devletin kendilerine yardım etmesi gerektiği fikrindedirler.

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

KOS işletmelerinin sorunları genelde hükümet politikalarının ve hükümetçe alınan tedbirlerin yetersizliğine bağlanmaktadır. Ancak yönetici ve girişimcinin becerisi son derece önemlidir. Başka bir ifadeyle; nedenler hep "elde olmayan" nedenler değildir.

Finans kökenli sorunlar ülke genelinde mevcut olup; büyük-küçük tüm işletmeler için geçerlidir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeleri darboğaza sokan en önemli etken, finans sorunu değil, yönetim sorunudur.

Rekabetin önem kazandığı piyasa şartlarında

etkin yönetim şarttır. KOS işletmelerdeki yöneticiler, bilgileri yetersiz olduğundan, karşılara çıkan fırsat ve imkanları değerlendirmemektedirler. Genelde işçilikten sahipliğe gelen yöneticilerin yöneticilik nitelikleri bulunmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, kullanacakları araçlar ve yöntemler hakkında bilgi sahibi olacak şekilde eğitilmelidirler.

Yöneticiler mutlaka planlama-uygulama-denetim işlemlerini yapabilecek düzeyde olmalıdırlar. Aksi halde anlamadıkları bir konuda iyi bir karar vermeleri mümkün değildir. Önce sorunun doğru tanımlanması, sonra seçenekler üzerinden bir karara varılması gerekmektedir. Kararlar verirken içgüdüler ve alışkanlıklar yerine, modern teknikler kullanılmalıdır.

KOS işletmelerinde, büyük işletmelerde olduğu gibi, mutlaka yazılı bir planlama yapılmalı ve bu planlar gerektiğinde düzeltilmelidir. Bilimsel tahmin yöntemlerinin kullanılması, astlara yeterli yetkinin göçerilmesi, personelin dikkatli seçilmesi ve güdülmesi sağlanmalı, fakat öncelikle iyi bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

İşletmelerde modern pazarlama teknikleri kullanılmalı, sadece üretime ağırlık vermek yerine tüketiciye yönelik faaliyetlere de önem verilmelidir. Araştırma yapılmalı, stoklar yeterli seviyede tutulmalı, kalite bilinci gelişmelidir. Enflasyonlu ortamlarda mali planlamanın doğru yapılması ayrıca önem arzeden bir konudur.

Bir yöneticinin, sahip olması gereken davranış, anlatım gücü, yaratıcılık, esneklik, hayal gücü, yenilikçilik, çevreyi izleme, görüşme, fuarlara katılma, yabancı dil becerisi, okuma vb. özellikleri bakımından kendisini yetiştirmesi gerekmektedir.

Bunların yanında devlet tarafından, ilgili politikalar incelenmeli, bir komisyon oluşturularak gerekli kanunlar çıkarılmalı, sözkonusu işletmelere özellikle yönetim yardımı olarak danışmanlık hizmeti verilmelidir. KOSGEB teknik konularda olduğu gibi bu konuda da üzerine düşen ciddi görevi üstlenebilmelidir.

Girişimciler yaratılmalı, yönetici eğitimi verilmesi acilen gündeme getirilmelidir.

Ancak devlet desteği tüm KOS işletmelerine değil, sadece gelişebilecek olan işletmelere verilmelidir.



# HABERLER

## YARGITAY'IN 1994 YILI İŞ HUKUKU KARARLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ SEMİNERİ YAPILDI

23-24 Kasım 1995 tarihlerinde İstanbul'da Destek Reasürans Konferans salonunda İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesiince düzenlenen seminer, değerli hocamız rahmetli Prof. Dr. Kemal Oğuzman'ın anısına yapılan saygı duruşuyla başladı. Açış konuşmasını Prof. Dr. Münir Ekonomi yaptı. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi Üyesi Dr. Ekrem Serim başkanlığındaki seminerin ilk oturumunda "Ferdî İş İlişkisinin Kurulması ve İşin Düzenlenmesi" konulu tebliğ Prof. Dr. Öner Eyrenci tarafından sunuldu.

Seminerin Prof. Dr. Turan Esener başkanlığındaki ikinci oturumunda Prof. Dr. Can Tuncay tarafından sunulan tebliğin konusunu "Ferdî İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı" oluşturdu. Seminerin ikinci gününde Prof. Dr. Nuri Çelik'in başkanlığını yaptığı ilk oturumda Prof. Dr. Münir Ekonomi "Toplu İş İlişkileri" konulu tebliği sundu. "Sosyal Sigortalar" konulu seminerin son tebliği ise Yargıtay 10. Hukuk Dairesi Başkanı Teoman Ozanoğlu başkanlığındaki oturumda Prof. Dr. Ali Rıza Okur tarafından sunuldu.

## ÇİMENTO SEMPOZYUMU YAPILDI

16-17 Kasım 1995 tarihlerinde TMMOB İnşaat ve Kimya Mühendisleri Odaları, ortaklaşa bir çimento sempozyumunu Ankara'da Milli Kütüphane Konferans Salonunda düzenlediler.

Ülkemizde çimento sektörünün durumu, ekonomi, istihdam ve teknoloji açısından özelleştirme uygulamaları, çimento standartları ve sertifikasyon, tüketicinin bilinçlendirilmesi, çimento-çevre ilişkisi ve iş güvenliği, bitümlü şistin çimento endüstrisinde değerlendirilmesi, tozun minerolojik ve kimyasal yapısının tozla mücadeledeki önemi konuları Sempozyumda tartışıldı.

Çok sayıda tebliğin sunulduğu Sempozyuma katılımcılar büyük ilgi gösterdiler. Sempozyumun ilk gününde Yönetim Kurulu üyelerimizden Adnan İĞNEBEKÇİLİ, "Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Türk Çimento Sanayii" konulu tebliğini, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Başkan Danışmanı (T. Çimento Müstahsilleri Birliği Yönetim Kurulu Başkanı) Ayduk ÇELENK, "Türkiye Çimento Sektörünün Dünü, Bugünü ve Yarını" konulu tebliğlerini sundular.

Sempozyumun ikinci gününde ise Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Kâzım UÇAR, "Tüketicinin Bilinçlendirilmesi" konulu tebliğini, Çimento İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş. Genel Müdürü Ahmet V. PEKİN "Çimento Endüstrisinde Çevre Kirliliği Kontrolü" konulu tebliğlerini sunmuşlardır.



Yönetim Kurulu Üyemiz  
Adnan İĞNEBEKÇİLİ  
tebliğini sunarken

## II. ULUSLARARASI ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ KONGRESİ

Türk Endüstri İlişkileri Derneği (TEİD) 30 Kasım - 01 Aralık 1995 tarihleri arasında II. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresini yaptı. Kongrenin bu seneki genel başlığı "Yeni Yüzyıla Doğru Endüstri İlişkileri : Demokrasi ve Çağdaş Çalışma Standartları" idi. Kongreye yurt içi ve dışından çeşitli üniversitelerden öğretim üyeleri konuşmacı olarak katıldılar. Ayrıca endüstri ilişkileriyle ilgili geniş bir izleyici kitlesi de kongreye renk kattı.

Kongre sonunda içlerinde Sendikamız Yönetim Kurulu Başkanı A. Mesut EREZ'in de yer aldığı endüstri ilişkilerine yıllar boyunca emek vermiş kişilere verilen Onur Plaketleri sahiplerine takdim edildi. 1995 yılı onur plaketleri A. Mesut EREZ, Doç. Dr. Mustafa KALEMLİ, Prof. Dr. Turhan ESENER, Yusuf SIDAL ve Prof. Dr. Walter GERSHENFELD'e verildi.

## TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU'NUN XIX. GENEL KURULU TOPLANDI

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun XIX. Genel Kurul Toplantısı 16-17 Aralık 1995 tarihleri arasında Ankara'da yapıldı. Genel kurulun ikinci günü yapılan seçimlerde yönetim kurulu üyeleri belirlendi.

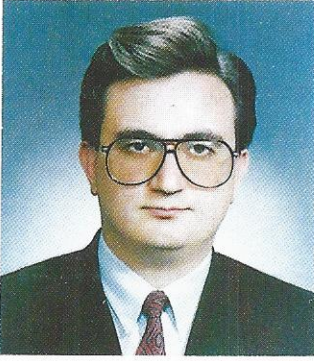
Seçilen Yönetim Kurulu ilk toplantısını 25.12.1995 günü İstanbul'da MESS Eğitim Vakfında yaptı. Bu toplantıda yapılan başkan seçimlerinde Yönetim Kurulu Başkanlığına Refik BAYDUR, Başkan Vekilliklerine Nihat YÜKSEL ve Sezer MAVİTUNCALILAR seçildiler.

Yürütme Komitesi üyeliklerine de Sendikamız Yönetim Kurulu Başkan Vekili Cafer FİNDİKOĞLU ve diğer sendikalardan İbrahim ŞENCAN, Nazım DÜZENLİ, Alaattin KOŞAR, Tuğrul KUDATGOBİLİK, İlhan KARAVELİOĞLU, Sadık OĞUZ ve Naci ÖNSAL getirildiler.



Genel Kuruldan Bir Görünüm

# KARAR İNCELEME KÖŞESİ



## UYGULANAN GREVİN GREVDEN ÖNCE ÜRETİLMİŞ STOKLARA ETKİSİ

**Yrd. Doç. Dr. Halûk Hâdi SÜMER**  
S.Ü. Hukuk Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku  
Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

T.C.  
YARGITAY  
9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO : 1994/18347  
KARAR NO : 1994/18558  
KARAR TARİHİ : 26.12.1994

### KARAR METNİ

**DAVA :** Petrol-İş adına Avukat ... ile 1. Toros Gübre Kimya Endüstrisi adına Avukat ... 2. Ak Gübre A.Ş. adına Avukat ... aralarındaki dava hakkında Mersin-İş Mahkemesinden verilen 25.11.1994 günlü ve 35/4 sayılı hüküm, davalılar avukatlarınca temyiz edilmiş olmakla dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü.

### KARAR

1. Dosyadaki yazılara, toplanan delillerle kararın dayandığı kanuni gerektirici sebeplere göre, davalının aşağıdaki beğnin kapsamı dışında kalan temyiz itirazları yerinde değildir.

2. Mahkemece grevin uygulanmasına başlanmasından önce işyerinde üretilmiş stokların dışarıya çıkarılmasının tedbir yolu ile durdurulmasına, bu konuda davalı vekilli ile müdahil vekilinin isteklerinin reddine ve muarazının önlenmesine de karar verilmiştir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki grev, amacı ve sınırları yasada belirlenmiş bir baskı aracı olup, işverenin bu amaç ve sınırlar dışında zorlanması düşünülemez. 2822 sayılı Toplu İş sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nun 38. maddesinin son fıkrasına göre işveren greve katılmayan veya önce greve katılıp, sonra vazgeçerek çalışan işçilerin grev sırasında ürettikleri ürünleri, 43. madde hükmüne uymak koşulu ile işyeri dışına çıkartabilir ve satabilir. Bu hüküm, grev uygulaması başlamadan önce üretilmiş stoklarda yer alan ürünlerin dışarıya çıkarılmasını ve satılmasını yasaklamış değildir. Aksi halde grev eylemine, uygulanmaya başlamasından önceki dönemde de etki sağlanmış olur ki bu yasanın ve grevin amacına uygun düşmez.

Gerçekten grevin hukuki sonuçları ve etkisi uygulanmaya başlamakla ortaya çıkmakta ve grev süresince ileriye yönelik olarak etkisini göstermektedir. Bu nedenle grevden önce üretilmiş stokların işyerlerinden dışarıya çıkarılması ve satılması mümkündür. Ancak bunların dışarıya çıkarılması, taşınması ve yüklenmesinde de 43. madde hükümlerine uymak gerekir. Öğretide bu görüş paylaşılmaktadır. Dairemizin 7.9.1993 günlü 9380- 9273 sayılı kararında, greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçen işçilerle evvelce üretilmiş olan malların işyeri dışına çıkarılması olanağı bulunduğu, buna karşılık greve katılan işçilerce üretilmiş malların dışarıya çıkarılmayacağı görüşü kabul edilmiş ise de, bu çözüm şekli, 2822 sayılı Yasanın sistemine ve grevin amacına uygun düşmediği gibi, uygulamada birçok güçlüklerle yol açmaktadır. Bu nedenle Dairemiz, münferit bir olayda oyçokluğu ile verdiği anılan kararında kabul ettiği görüşü sürdürmemiştir.

Bu durumda, grevden önce üretilmiş stokların işyerinden dışarı çıkarılmasına, bu konudaki davalı ve müdahilin isteklerinin reddine ve muarazanın önlenmesine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

#### SONUÇ

Temyiz olunan kararın yukarıda gösterilen sebepten **BOZULMASINA**, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 26.12.1994 gününde oybirliği ile karar verilmiştir.

(İşveren Dergisi C.XXXIII, S.4, Ocak 1995, s.15-16'da yayınlanmıştır.)

## KARARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanununda 27.05.1988 tarih ve 3451 sayılı Kanunla, 38. maddede yapılan değişiklikten sonra, uygulanmakta olan grevin, grevin uygulanmasına başlamadan önce oluşan işyeri stoklarını nasıl etkileyeceği, bir diğer ifade ile, sözkonusu stokların grev uygulanması sırasında işyeri dışına çıkarılıp çıkarılmayacağı hususu Yargıtayın farklı doğrultuda kararlarına konu teşkil etmiş ve doktrinde tartışma konusu olmuştur.

2822 sayılı Kanunun 38/3. maddesinde, değişiklikten önce şu hüküm yer almaktaydı : "Çalışan işçilerin ürettiği ürünlerin her türlü stokların işveren tarafından işyerinden dışarıya çıkarılmasına, satılmasına ve işyeri için lüzumlu maddelerin, araç ve gereçlerin işyerine sokulmasına engel olunamaz". Yapılan değişiklikle "her türlü stokların işveren tarafından işyerinden dışarıya çıkarılmasına" ifadesi madde metninden çıkarılmıştır. TGLK. md.38/3'ün değişiklikten sonraki hali ise şu şekildedir: "Çalışan işçilerin ürettiği ürünlerin satılmasına ve işyeri için lüzumlu maddelerin, araç ve gereçlerin işyerine

sokulmasına engel olunamaz".

TGLK. md.38/3'de yapılan değişiklikten sonra, Yargıtayın grev uygulaması sırasında, stokların işyerinden dışarı çıkarılıp çıkarılmayacağı hususuna ilişkin çeşitli kararları bulunmaktadır. İnceleme konumuz olan kararı ele almadan önce, Yargıtayın önceki kararında yer alan görüşlerine ve bu kararlara yöneltilen eleştirilere temas etmeyi uygun görüyoruz. Yargıtayın bu konudaki ilk kararında yer alan "... Grev ve Lokavt Kanununun 38. maddesinin değişik şekli ile de ürünlerin satışına cevaz vermiş bulunması ve satım tabirinin içerisine emtianın tesliminin de gireceği yolunda anlaşılması gerekeceği cihetle..." (1) ifadesi, Yüksek Mahkemenin stokların işyerinden hiçbir sınırlandırma olmadan çıkarılabileceği görüşüne sahip olduğunu göstermektedir. Ancak Yargıtay, 1992 yılında vermiş olduğu bir kararı ile yukarıdaki kararda yer alan görüşünden dönmüştür: "... bir işyerinde grevin uygulanması sırasında çalışan işçilerin ürettiği ürünlerin tümünün işyeri dışına çıkarılması olanağı, önceki dönemde de mevcuttur, bugün de mevcuttur. Ancak 1988 yılında yapılan de-

1. Y.9. HD., T. 5.10.1988, E. 1988/10134, K. 1988/9127 sayılı kararı ile onaylanan Ankara 2. İş Mahkemesi, T. 19.9.1988, E. 1988/486, K. 1988/39 D. İş sayılı Kararı. Karar metni için bkz. Abdullah BERKSUN/İbrahim EŞMELİOĞLU, Açıklamalı, Gereççeli, İçtihatlı Toplu İş Sözleşmesi Grev Lokavt Kanunu, Ankara 1989, s. 582, 583.

ğişiklikle, "her türlü stokların" sözcükleri fıkra metninden çıkarılmak suretiyle kapsamı daraltılmıştır. Bu yeni düzenleme gözönünde tutularak, grevin uygulanmasından önce üretilmiş olan mallar açısından ayırım yapmak zorunluluğu vardır. Greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçen işçilerce üretilmiş olan malların işyeri dışına çıkarılması mümkündür. Buna karşılık greve katılan işçilerce üretilmiş malların ise dışarı çıkarılması olanağı yoktur. Grev sırasında çalışan işçilerin ürettiği ürünlerin satılması, dışarıya sevki yasada açıkça kabul edildiğine göre, yine aynı işçiler tarafından önce üretilmiş mallar bakımından bu olanağın tanınması zorunludur. Yasa koyucunun amacı, greve katılmayıp çalışan işçilerin ürettiği malların ayrık tutulmasıdır. Bu malların grevden önce veya sonra üretilmiş olmalarının hiçbir önemi yoktur... Bütün bu açıklamalara göre; mahkemece öncelikle greve katılan işçilerle katılmayan ve katılmaktan vazgeçen işçilerin belirlenmesi, daha sonra greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçen işçilerin grevden önce ürettikleri malların gerekirse bilirkişi aracılığı ile saptanması, şayet maddi yönden bu saptama mümkün görülüyorsa, greve katılan ve katılmayan işçilerin oranına göre belirlenmesi yoluna gidilmesi ve böylece greve katılmaktan vazgeçen işçilerin ürettiği malların işyeri dışına çıkarılabileceğinin tesbitine karar verilmesi gerekir..." (2). Yargıtayın konuyla ilgili iki farklı görüşüne, bir görüş de, son belirttiğimiz karara eklenen karşı oy yazısı ile ilave olmuştur. Bu görüşe göre, "Görülyüyor ki, bu düzenlemeye göre, sadece greve katılmayan veya önce katılıp sonra vazgeçerek çalışan işçilerin grev sırasında ürettikleri ürünler (bunlar stok haline dönüşse dahi) 43. madde hükümlerine uymak koşulu ile işveren tarafından satılabilecek ve işyerinden çıkarılabilecektir. Grevden önce mevcut olan stokların ise, bundan böyle dışarıya çıkarılması hukuken mümkün değildir. Aksi halde, yapılan yasa değişikliklerinin bir anlamı olmayacaktır. Zira grevden önce işyerinde mevcut

olan stokların dışarı çıkarılması amaçlansa idi bu hususu açıkça düzenleyen sözcüklerin fıkra metninden çıkarılmasına gerek kalmazdı. Yasa koyucunun abesle işgal etmeyeceği, yapılan değişikliğin belli bir anlam ve amacı olması gerektiği söz götürmez. Buradaki amaç, grevden önce işyerinde bulunan stokların, grev devam ederken satılıp dışarıya çıkarılması suretiyle (geçici süre için dahi olsa) grevin etkisiz kılınmasını ve iş barışının sürüncemede kalmasını önlemektir. Böylece greve daha fazla etkinlik kazandırılmak istenmiştir".

Yukarıda yer verilen kararlar ve karşı oy yazısında, grev döneminde grevden önce oluşan stokların işyeri dışına çıkarılıp çıkarılmayacağına ilişkin üç ayrı görüş tespit edilebilmektedir. Yargıtayın ilk kararında stokların dışarıya çıkarılmasının tamamen serbest olduğu; ikinci kararında sınırlı olduğu; karşı oy yazısında ise yasak olduğu görüşleri yer almaktadır.

Doktrinde ise, Yargıtay kararlarına paralel olarak farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bir görüşe göre, "... çalışan işçilerin ürettikleri ürünler ibaresi, sadece greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçip çalışan işçilerin grev sırasında ürettikleri ürünler (bunlar stok haline dönüşse dahi) 43. madde hükümlerine uymak koşulu ile işveren tarafından satılabilecek ve işyerinden çıkarılabilecek şeklinde anlamak gerekir. Grevden önce çalışan işçilerce üretilmiş olan ürünlerin ise artık işyerinden çıkarılması mümkün olmamalıdır. Yoksa karşı oy yazısında belirtildiği gibi yapılan değişikliğin bir anlamı olmayacaktır" (3). Görüldüğü üzere, bu görüş karşı oy yazısında ifadesini bulan görüş doğrultusundadır.

Bu konuda bir diğer görüş EKONOMİ tarafından ileri sürülmektedir. EKONOMİ'ye göre, "Yargıtayın grevin uygulanmaya başlamasından önce üretilen malların grev sırasında da işyeri dışına çıkarılabileceğine karar vermesi isabetli, ancak dışarıya çıkarılabilecek stoklar yönünden greve katılan ve katılmayan işçiler tarafından üretilmelerine göre bir ayırımın esas alınacağı yolunda bir sonuca varması uygun değildir. Grev

2. Y.9. HD., T. 7.1992, E. 1992/9380, K. 1992/9273, Çimento İşveren Dergisi, C.6, S.6, Kasım 1992, s.38-41.

3. Şükran ERTÜRK, Karar İncelemesi, Çimento İşveren Dergisi, C.7, S.5 Eylül 1993, s.35.

kavram olarak işçilerin işi bırakma eylemi olup, buna işçilerin işi bırakmadan önceki üretim faaliyetlerine kadar giden bir etkiyi tanımak, grev eylemini, adeta işveren üzerinde ayrıca baskı kurmayı amaçlayan ek bir iş mücadelesi aracı ile desteklemek anlamı taşır ki, böyle bir düşünceyi benimsemek grev kavramı etkisini, hukuki çerçevesini aşan bir alana taşıyarak genişletmek olur... Yüksek mahkemenin greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçen işçilerin grev başlamasından önce ürettikleri malların bilirkişi aracılığı ile tespit edileceği "maddi yönden bu saptama mümkün görülmiyorsa, greve katılan ve katılmayan işçilerin oranına göre belirlenmesi" yoluna gidileceğine ilişkin görüşünün de uygun ve uygulanabilir bir çözüm getirmekten uzak olduğu söylenebilecektir. Bilirkişinin işyerindeki stoklardan hangilerinin ve ne ölçüde greve katılmayan işçiler tarafından üretildiğinin tespiti herhalde çok güçtür... Görüşümüze göre, madde 38/3'deki değişiklik dolayısıyla, konulan hatalı hükümden de kendini gösteren bir kanun boşluğu yaratılmıştır... Bu itibarla boşluğun yine, 275 sayılı kanun döneminde iş mücadelesi temel ilkeleri dikkate alınmak suretiyle verilen yargı kararları ve doktrinin birleştiği görüşler doğrultusunda doldurulması esas alınacaktır. İşveren grev sırasında gerek işyerinde çalışan işçilerin ürettikleri ürünleri, gerekse stokları, 43. maddedeki şartlara uymak suretiyle işyeri dışına çıkarabilir. Ancak, ürünlerin işyeri dışına çıkarılmasını sağlayan işlerde çalışan işçiler greve katıldıklarında, işveren bunların yerine yeni işçi alamayacağı veya başkalarını çalıştıramayacağı için belirtilen işlerin durması veya aksaması söz konusu olacaktır. Ancak eskiden beri işyerinde yükleme-boşaltma ve nakliye işleri müteahhitler ve dışardan tutulan hamallar tarafından yapılıyorsa, grev sırasında da bunlar sözü edilen işleri yürütebilirler" (4). Aynı görüşü paylaşan ÇELİK'e göre, "Kanımızca, 38. madde hükmünü Yargıtayca yapıldığı gibi tek başına ve

sadece üretimde çalışan işçilerle ilgili olarak ele almamak gerekir. Kanun koyucunun amacı ne olursa olsun, Kanun hükmüne anlam verilirken grev sırasında greve katılmayıp işyerinde çalışmasını sürdüren işçilerin çalışma serbestisini düzenleyen 38. maddenin ilk fıkrası ve bunun anayasadaki dayanağı olan 54. maddenin son fıkrası gözden kaçırılmaz. Grev sırasında greve katılmayıp işyerinde çalışan işçilere tanınan çalışma serbestisi ve bu işçilerin çalışmalarının engellenmemesi esası, normal zamanlarda bu işçilerin yapabilecekleri, stokların dışarıya çıkarılması işi de dahil olmak üzere, tüm işleri yapabilmeleri anlamındadır. Şöyle ki, greve katılmayıp üretimle ilgili işlerde çalışanlar bu işi yapmaya devam edebilecek, aynı şekilde, üretilen malların sevk edildiği veya stok edildiği yerlerde, mamül ambarında, nakliye, yükleme-boşaltma ve satış işlerinde çalışanlar da grev öncesinde ve grev sırasında bu yerlerde bulunan veya bu yerlere gelen stoklar dahil olmak üzere, her türlü malın satışı durumunda bununla ilgili işleri yapabilecek ve malları dışarıya çıkarılabilecektir" (5).

2. Yargıtayın 1994 yılında verdiği ve inceleme konumuzu oluşturan son kararı, yukarıda açıkladığımız ilk görüş doğrultusundadır. Bir diğer ifadeyle, Yargıtay grevden önce oluşan stokların sınırlı olarak çıkartılabileceğine ilişkin görüşünden, doktrinde yöneltilen haklı eleştirileri de gözönünde tutarak dönmüş ve 1988 tarihli kararında yer alan görüş doğrultusunda karar vermiştir.

Yargıtayın bu kararı, 275 sayılı Kanun döneminde verdiği kararlara da uygundur. 275 sayılı Kanunda stokların işyerinden dışarıya çıkartılıp çıkartılmayacağına ilişkin bir hüküm bulunmamaktaydı. Yargıtay, bu dönemde stokların işyerinden dışarıya çıkartılabileceğine karar vermiştir (6).

Yargıtayın son kararında ileri sürdüğü görüşü doğru buluyoruz. Başka bir ifadeyle, grevden

4. Münir EKONOMİ, Grev Uygulanması Sırasında Stokların İşyerine Dışına Çıkarılması, İş Hukuku Dergisi, C.III, S.3, Temmuz-Eylül 1993, s.330,332,338,339.
5. Nuri ÇELİK, "Toplu İş İlişkileri Açısından Yargıtayın 1992 yılı Kararlarının Değerlendirilmesi", Yargıtayın İş Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 1992, İstanbul 1994, s.122,123.
6. Yargıtayın bu dönemde verdiği kararlar hakkında geniş bilgi için bkz. Seza REİSOĞLU, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu Şerhi, Ankara 1986, s.332-333.

önce oluşan stokların tamamının, belli bazı şartlar halinde işyerinden grev sırasında da çıkarılabilceği görüşüne katılıyoruz. Kanunda grevden önce oluşmuş stokların işyerinden çıkarılmasını yasaklayan ve sınırlandıran herhangi bir hüküm yer almamaktadır. Bu nedenle çıkarılmasının mümkün olup olmadığının belirlenmesinde, grevin amacı, unsurları greve katılmayan işçilerin çalışma serbestileri gibi hususlar gözönünde tutulmalıdır.

Grev, işçilerin topluca çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak veya önemli ölçüde aksatmak amacı taşıyan iş mücadelesi aracıdır. İşçiler, bu yolla işveren üzerinde ekonomik baskı kurmayı ve işvereni istekleri doğrultusunda anlaşmaya zorlamayı amaçlarlar. Kanuni grevde, grevin uygulanmaya başlaması ile birlikte, greve katılan işçiler iş görme borcundan kurtulurlar. Grevin hukuki ve ekonomik sonuçları da grevin uygulanması ile başlar. Grevin uygulanmasından önce oluşan stokların işyerinden çıkarılmasının yasaklanması veya sınırlandırılmasının sağlanması yolu ile, işveren üzerinde ekonomik baskı meydana getirmek grevin unsurları arasında yer almaz. Grevin ekonomik sonuçları greve katılan işçilerin çalışmamasına bağlı olan sonuçlardır. Eğer grev uygulanan işyerinde stokların işyerinden dışarıya çıkarılması faaliyetlerinde (ürünleri yükleme, taşıma ve teslim etme gibi) çalışan işçiler, greve katılmışlar ise, gerek grevden önce oluşan stokların gerekse greve katılmayan işçilerin ürettikleri ürünlerin işyerinden dışarıya çıkarılması mümkün olmayacaktır (7). Hemen belirtmek gerekir ki, böyle bir durumda stokların işyerinden dışarı çıkarılmaması, çıkarılmasının yasak olmasından değil, bu işi yapmakla görevli olanların greve katılmalarından kaynaklanmaktadır. Zira, TGLK.md. 43/2'ye göre, greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçen işçileri çalıştıran işveren, bu işçileri ancak kendi işlerinde çalıştırabilir, bunlara, ayrıca greve katılan işçilerin işlerini yaptırılmaz. Yine TGLK.md. 43/1'e göre işveren greve katılan işçilerin yerine,

hiçbir surette sürekli veya geçici olarak başka işçi alamaz veya başkalarını çalıştıramaz. Görüldüğü üzere, stokları işyerinden çıkarmakla görevli işçilerin greve katılması halinde, işverenin bu işe greve katılmayan başka işçilere veya bu amaçla işe alacağı işçilere yaptırabilmesi yasaklanmıştır (8).

İşverenin grevden önce oluşan stokların işyerinden çıkaramayacağını kabulü, stokları işyerinden çıkarmakla görevli olan ve greve katılmayan işçilerin çalışma serbestilerini sınırlar. Oysa grevin böyle bir fonksiyonu yoktur. Grev, sadece greve katılmak isteyenlere çalışmama imkanı sağlar. Bunun dışında greve katılmak isteyenlerin çalışma serbestilerini sınırlandıramaz (9). Bu nedenle grev döneminde satış, yükleme, taşıma işlerinde çalışan ve greve katılmayan işçiler, grev döneminde, grevden önce yaptıkları işleri yapmayı sürdürürler. Bu işi yaparken, işyerinden çıkarmaları ve yüklemeleri gereken malların grevden önce veya sonra oluşmuş olmasının bir önemi yoktur.

Konunun çözümünde TGLK.md. 38/son'da yer alan "ürünlerin satılmasına... engel olunamaz" ifadesi de önem arzeder. EKONOMİ'ye göre "Satılması sözcüğü salt satım sözleşmesini anlatan dar bir çerçeve içinde düşünülmemeli, bu sözleşmenin işverene yüklediği ifa borcunun, satılan ürünün mülkiyetini alıcıya geçirmenin gereği ürünün işyeri dışına çıkarılma fiilini de içerir genişlikte yorumlanmalıdır" (10).

#### SONUÇ

Grev uygulamasının başlamasından önce meydana gelen stokların, grev uygulaması esnasında işyerinden çıkarılmasını yasaklayan ve sınırlandıran bir hüküm 2822 sayılı Kanunda yer almamaktadır. Bu nedenle işyerinden ürünleri çıkarmakla, taşımakla görevli olan işçilerin grev döneminde çalışmalarını halinde, söz konusu stoklar işyeri dışına çıkarılabilir. Böyle bir durumda işyerindeki stokların grevden önce oluşması ile sonra oluşması arasında bir farklılık yoktur. Yukarıda da açıkladığımız düşüncelerle Yargıtayın verdiği kararı yerinde buluyoruz. ▲

7. EKONOMİ, s.339.

8. Kemal OĞUZMAN, Hukuki Yönden İşçi-İşveren İlişkileri, C.1, 4.B, İstanbul, s.238.

9. Nuri ÇELİK, İş Hukuku Dersleri, 12.B, İstanbul 1994, s.519.

10. EKONOMİ, s.336.

# KİTAPLAR ARASINDAN



İsmail Bayer

## TARİHE TANIKLIK ETMEK (Can Kırac'ın Anılarındaki Vehbi Koç)

Sanıyorum 1960'lı yılların sonlarıydı. Yüksek öğrenimimi Ankara'da sürdürürken Yalova Termal Oteli'ndeki bir toplantıda tanışmışım Sayın Vehbi Koç'u. Yeşillikler içindeki bu güzel otelde, Aygaz bayiler toplantısı yapılıyordu. Öğrencilik dönemlerimde Bigadiç'de yanlarında çalıştığım Ulubak'lar adına katılıyordum toplantıya.

Çok konuşulan, saygı duyulan, konuştuğu zaman da boş konuşmayan, yönlendirici, mesaj verici açıklamalarda bulunan, daha o zamandan efsane gibi algılanan Vehbi Koç'un yanına, biraz da gençliğin verdiği heyecanla çekingen bir şekilde yaklaşmışım. Nasıl bir insandı?

Çok az sigara içmeye özen gösteren, yiyeceklerine son derece dikkat eden, erken yatan ve kişilere isimleri ile hitap ederek, daha önceden görüştüğünü ve unutmadığını belirten yaklaşımı etkilemişti beni doğrusu.

İki gün boyunca, toplantıdan çok Vehbi Koç'u izlemiştim ne yapıyor diye. Hemen bende bıraktığı izlenim, mütevazı, düzenli ve disiplinli bir yaşamı olduğuydu.

Yanında çalışanların aile yapılarına kadar ilgilendiğini, düzenli yaşamı olmayanların Koç grubu içinde geleceğinin pek olmadığını da belirtmişlerdi.

İş Müfettişliğim sırasında değişik il ve ilçelerde Koç grubu ile iş yapan işyerlerini denetlediğimde,

çay içip sohbet ettiğim sürede Vehbi Koç'u sormuş, onu nasıl algılayıp değerlendirdiklerini zaman zaman öğrenmek istemişim.

Hiçbir bayisinden veya Koç grubuyla iş yapan ticarethanesi olan kişilerden bir tek olumsuz açıklama ve izlenim almamışım.

Koç grubunun yönetiminden ayrıldıktan sonra da Anadolu'yu zaman zaman dolaştığını, gittiği her yerde iş yaptığı insanlara uğrayıp, hem ticari hayatı, hem yörenin özellikleri, hem de ülke sorunları üzerine görüş alışverişi yaptığını, yine görüştüğüm kişilerden öğrenmişim.

Yine öğrencilik yıllarımdı sanıyorum. Erol Toy'un 10 kitaplık, Türkiye profili çıkartmaya çalıştığı dizide yer alan, "İmparator" kitabında gelişen kapitalizm sürecini, Vehbi Koç ekseninde değerlendiren kitabını da okumuştum.

30 yıllık süreç içinde de, sade bir vatandaş olarak gazetelerden yaptıklarını, görüşlerini ve yaşamını izlemeye çalışıyorum.

Cumhuriyet sonrasında, yerli ticaret burjuvazisinin gelişimi, sanayi atılımları, dış dünya ile bütünleşme ve kimlik oluşumu, 100 yıla "dalya" diyecek olan Vehbi Koç'dan, yaşam sürecinden, görüşlerinden çok öğreneceğlerimiz var.

Geçmiş'i iyi değerlendirmek, övmek değil analiz etmek, bugünü doğru yaşamak ve geleceğe hazırlanmak birbirine bağlı, iç içe bir bütün-



lük. Geçmişini bilmeden, bugünü yaşayamayacağımız gibi, geleceği de, oluşturmak değil, öngöremeyiz bile.

Vehbi Koç ile ilgili kitapların sayısı parmak sayısından az. Bu toplum olarak bir eksikliğimiz.

Başarıdan öğreneceklerimiz yok mu? Deneyimlerden yararlanarak, daha az hata ile yeni oluşumlara yönelmeye pek gerek duymuyor muyuz?

Ama karamsar bir tablo çizmeye de gerek yok. Son yıllarda örneğin Sakıp Sabancı'nın, Selçuk Yaşar'ın, Üzeyir Garih'in kitapları, bu eksikliği gidermeye yönelik olumlu ipuçları.

Beğenirsiniz beğenmezsiniz, desteklersiniz veya karşı olursunuz, eleştirirsiniz veya översiniz, ancak öğreneceğiniz mutlaka bir şeyler vardır.

Yaşam deneyiminin imbiğinde akan güzellikleri de yakalayabilirsiniz isterseniz.

Bugün, 3-4 aylık süreç içinde sanırım 10'uncu baskısını geçen Can Kırac'ın "Anılarımda Patronum Vehbi Koç" kitabını okurken, bu duygularla bir hesaplaşma içine girdim zaman zaman.

Can Kırac'a ne iyi oldu da emekli oldunuz diyesi geliyor insanın. Kacık üslubu, Türkçe'yi güzel kullanımı, eklemeleri, zenginleştirmeleri. Vehbi Koç'u öğrenirken Can Kırac'ı da öğreniyorsunuz.

Uzun bir süre birlikte çalıştığı insanı anlatırken, objektif olmaya çalışmasını saygıyla karşılayabilirsiniz, ama bunu tam olarak beklemeye de hakkınız yok. Çünkü, birçok oluşum birlikte yoğurulmuş. İlla objektif olacağım diye, yaşanan duygusal güzellikleri paylaşmamak olur mu?

Can Kırac bir yaşam kesitini sunarken, Türkiye'nin 80 yıllık bir yaşam dilimini de sergiliyor bize. Sahnede Vehbi Koç'u izliyorsunuz. Ama tekil bir Vehbi Koç değil, Türkiye sahnesinin dekorunu, mozaiğini de görüyor ve duyumsuyorsunuz.

Anılar hem güzeldir, hem öğreticidir. Mısırlı gazeteci Heykel'in kitaplarından Mısırlı nasıl gözünüzde canlandırabilirsiniz, Can Kırac gazeteci olmadığı halde, kitabı okurken, o süreçler gözünüzde canlandırabiliyorsunuz.

Sadece anı aktarmayı da seçmemiş Can Kırac, düşündüklerini aktarmanın yanı sıra, düşüncelerini, yorumlarını destekleyen birçok alıntıya da yer vermiş kitabında. Bir ölçüde bir roman, bir ölçüde bir belgesel özelliğini de taşıyor. Hem anı, hem roman, hem de belgesel. Çok karışık değil

aslında.

Asıl önemli yanı da kitabın öğreticiliği. Gençlerin elinde görüyorum daha çok kitabı. Can Kırac'ın amaçladığı da buydu ve amacına ulaşıyor diye değerlendiriyorum.

Vehbi Koç da bir ölçüde şanslı yıllarca Can Kırac gibi birisiyle çalıştığı, böyle insanları bulduğu için. Can Kırac, Vehbi Koç'u anlatırken birinci elden tarihe tanıklık da ediyor.

1995'in son ayında okuduğum bu kitap gibi, başka kitaplar okuma isteği ile giriyorum 1996'ya.

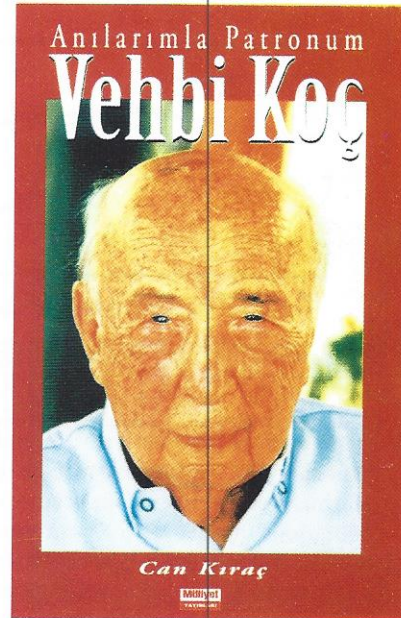
Kimler okumalı bu kitabı, işverenler mi, sanayiciler mi, gençler, öğrenciler mi. Böyle bir ayırım yapmak ve öneride bulunmak zor.

Yaşamı öğrenmek, düşünmek ve değerlendirmek isteyenler okumalı bu kitabı.

Bu tür kitaplar da daha çok yazılmalı ve okunmalı. Vehbi Koç ile ilgili kitapların, incelemelerin sayısı da artmalı. Sadece Vehbi Koç ile ilgili değil, bu tür insanlarla ilgili kitaplar daha çok olmalı.

Doğru değerlendirme ve yorum yapabilmek için önce doğruyu öğrenmek gerek. Bilgi olmadan, doğruyu bulmak da olanaksız.

Bilgiyi üretip, çoğaltarak ve paylaşarak geleceği karşılayabiliriz.

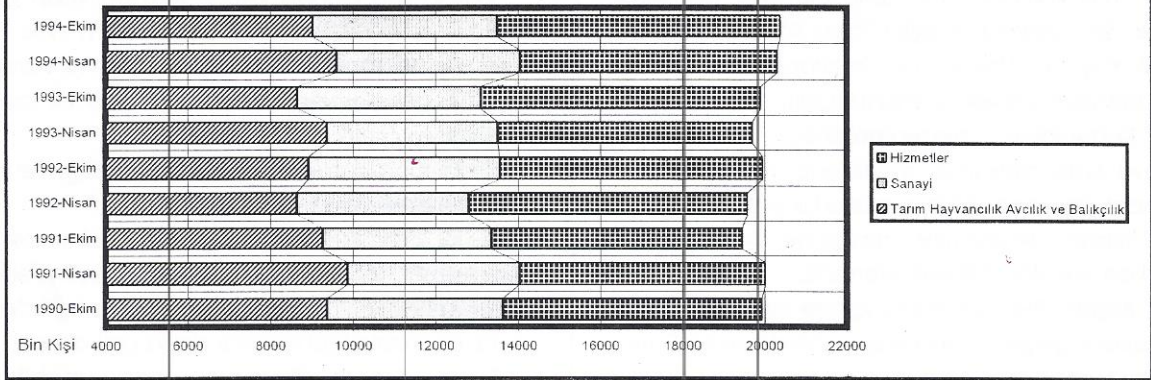


Can Kırac  
"Anılarımda Patronum Vehbi Koç"  
Milliyet Y. 1995 İstanbul, 392.sh.

# İSTATİSTİK

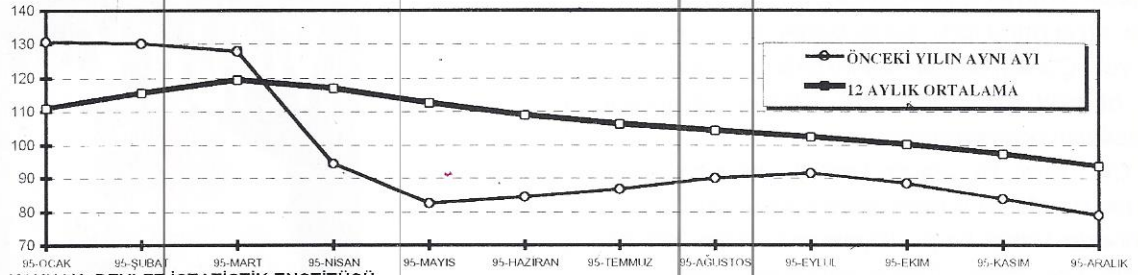
## İKTİSADİ FAALİYET KOLUNA GÖRE İSTİHDAM EDİLENLER

Bin Kişi	1990-Ekim	1991-Nisan	1991-Ekim	1992-Nisan	1992-Ekim	1993-Nisan	1993-Ekim	1994-Nisan	1994-Ekim
Tarım Hayvancılık Avcılık ve Balıkçılık	9355	9863	9253	8631	8913	9356	8643	9591	9023
<b>Sanayi</b>	<b>4274</b>	<b>4174</b>	<b>4109</b>	<b>4167</b>	<b>4640</b>	<b>4160</b>	<b>4452</b>	<b>4462</b>	<b>4473</b>
<b>Hizmetler</b>	<b>6317</b>	<b>5986</b>	<b>6092</b>	<b>6781</b>	<b>6405</b>	<b>6189</b>	<b>6812</b>	<b>6261</b>	<b>6900</b>
<b>TOPLAM İSTİHDAM</b>	<b>19946</b>	<b>20023</b>	<b>19454</b>	<b>19579</b>	<b>19958</b>	<b>19705</b>	<b>19907</b>	<b>20314</b>	<b>20396</b>



KAYNAK: DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ

## DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ TÜKETİCİ FİYATLARI İNDEKSİNE GÖRE ENFLASYON RAKAMLARI KARŞILAŞTIRMASI (1987=100)



	95-OCAK	95-ŞUBAT	95-MART	95-NİSAN	95-MAYIS	95-HAZİRAN	95-TEMMUZ	95-AĞUSTOS	95-EYLÜL	95-EKİM	95-KASIM	95-ARALIK
ÖNCEKİ YILIN AYNI AYI	130,6	130,0	127,7	94,3	82,4	84,4	86,5	89,9	91,3	88,3	83,8	78,9
12 AYLIK ORTALAMA	111,1	115,5	119,4	117,0	112,5	108,9	106,3	104,4	102,5	100,2	97,2	93,6

"1987=100 Temel Yıllı Tüketici Fiyatları İndeksi" 1995 Aralık ayında 1995 Kasım ayına göre Türkiye genelinde %3,5 artış göstermiştir. 1995 Kasım ayında bölgeler itibariyle en yüksek artış %3,8 ile Ege, Marmara ve Akdeniz Bölgelerinde, en düşük artış ise %2,9 olarak İç Anadolu Bölgesinde gerçekleşmiştir. 1995 Aralık ayında 1995 Kasım ayına göre en fazla artış %4,1 ile Adana şehrinde gerçekleşmiş, en düşük artış ise %2,0 ile Konya şehrinde olmuştur.

1995 Aralık ayında bir önceki aya göre Tüketici Fiyatları İndeksi'nde "Ana Harcama Grupları" itibariyle en fazla artış %4,9 ile Kültür, Eğitim ve Eğlence grubunda, en düşük artış ise %2,6 ile Giyim ve Ayakkabı grubunda görülmüştür.