TOPRAK işveren

Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası Yayın Organı

Haziran 2019 Sayı 122

MARKALAŞMA VE MARKA YÖNETİMİ

Başyazı

Ülke olarak, jeopolitik konumumuzun etkilerini ve küresel ölçekte yaşanan ekonomik yavaşlamanın yansımalarını çok yoğun biçimde hissettiğimiz bir dönemden geçiyoruz. Dünyada ekonomik ve siyasal güç dengelerinin yeniden oluşturulmak istendiği bu süreçte, aynı zamanda çok büyük bir teknolojik dönüşüme tanıklık ediyoruz.

Dünya değişiyor… Nesnelerin interneti, yapay zekâ, yüksek teknolojili ürünler yaşam şekillerimizi ve iş yapış modellerimizi değiştirtiyor. Bu dönüşümün dışında kalamayız. Biliyoruz ki; ilerleyen dönemlerde teknolojik gelişimin hızı, boyutu ve etkileri daha da artacak. Bu değişime ayak uydurmak, ekonomimize yeni bir ivme kazandırmak, onu sürdürülebilir kılmak ve yeni iş modelleri oluşturmak açısından önemli olacaktır.

Uluslararası yaptırımlar, korumacı politikalar küresel ekonominin performansını sınırlarken, Türkiye ekonomisi de yılın ilk çeyreğinde, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 2,6 oranında daralmıştır. İç talep ve yatırımlarda yaşanan bu daralmaya karşılık, ihracatımız cumhuriyet tarihimizin en yüksek rakamlarına ulaşmıştır. İmalat sanayi toplam ihracatın %95'ini gerçekleştirerek dış ticaretin en önemli sektörü olmayı sürdürmüştür.

Ülkemiz zorlu rekabet koşullarının geçerli olduğu, küresel ticaret kodlarının yeniden şekillendiği uluslararası piyasalarda gücünü artırmak ve daha fazla pay alabilmek için katma değeri yüksek üretim yapmak, ar-ge ve inovasyona geçerek dünya trendlerini takip etmek ve en önemlisi kendi markalı ürünlerini üretmek durumundadır.

Günümüzde rekabetin dinamiği markalaşma üzerine kurulmuştur. Türkiye kendi markalarını yaratacak güce sahiptir. Sadece fason ürünler üreten değil, yurtdışında kendi marka mağazaları ile büyük hedefler koyan ve bunu başarabilen bir ülke konumuna gelmiştir. Özellikle sektörümüzün bu konudaki çabalarını ve başarısını görmezden gelemeyiz. Kendi yerel kaynakları ile üretim yapan seramik sektörü ülkemizin istihdam sağlayan, katma değer yaratan ve kendi markası ile ihraç edebilen sektörlerinin başında gelmektedir.

Türkiye'nin markalaşma konusundaki çabaları dikkate değerdir. Dünyada başka bir örneği olmayan devlet destekli tek marka programı Turquality ile bu konuda fark yaratmaktadır. Turquality üye firmaların uluslararası ölçekteki iş yapma süreçleri ve faaliyetlerine önemli destekler vererek, bu alanda çok önemli bir görev üstlenmiştir.

Son yıllarda marka ve endüstriyel tasarım başvurularında Avrupa'nın en çok başvuru yapan ilk üç ülkesi arasında yer almak, konuya ne kadar önem verildiğinin göstergesidir. Bu alanda firmalarımızın aksiyonlarını geliştirmeye başlamış olduğunu görmek memnuniyet vericidir.

Ekonomik gelişmemizi hızlandırmak ve sürdürülebilir hale getirebilmek için Türkiye'den dünya markası çıkarmak hiç de uzak bir hedef olmamalı…

Gelişmekte olan ülkeler için ihracatın teşvik edilmesi son derece önemlidir. Biz sanayiciler, üzerimize düşeni yerine getirmek için yeni teknolojilerle geleceği yakalayan üretim modellerine odaklanıyor, çözümün bir parçası olmayı sorumluluğumuz olarak görüyoruz. Katma değer oluşturan, üreten ve istihdam oluşturan, ürettiğini sürdürülebilir kılmaya çalışan iş insanlarının yanında olmaya devam edeceğiz.

Dünya ticaretine entegre olabilmek için uzun soluklu markalaşma stratejileri ile geleceğe hazırız.

Atalay GÜMRAH
Yönetim Kurulu Başkanı

TÜRKİYE
TOPRAK,SERAMİK,ÇİMENTO VE
CAM SANAYİİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Türkiye
Toprak, Seramik, Çimento
ve Cam Sanayii İşverenleri
Sendikası Adına Sahibi
Yönetim Kurulu Başkanı
Atalay GÜMRAH

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Av. Püren KUNT TULPAR

Basın Müşaviri
Hülya TİMUÇİN

İdare Yeri:
Beylerbeyi Mahallesi
Havuzbaşı Sokak No: 40
34676 Üsküdar - İstanbul
Tel: 0 (216) 422 09 39 pbx
Faks: 0 (216) 422 09 49

Dergimiz Basın Ahlak
Yasasına Uyar.

Baskı - Yapım
Kadıköy Basım
Reklamcılık San.Tic.Ltd.Şti.
Şerifali Mah. Turgut Özal Bulvarı
No:207/A
Ümraniye - İstanbul
Tel: 0 (216) 415 83 83
Faks: 0 (216) 466 13 08

Yayın Türü
Yerel Süreli Yayın

Dergimiz 3 Ayda Bir Yayınlanır.

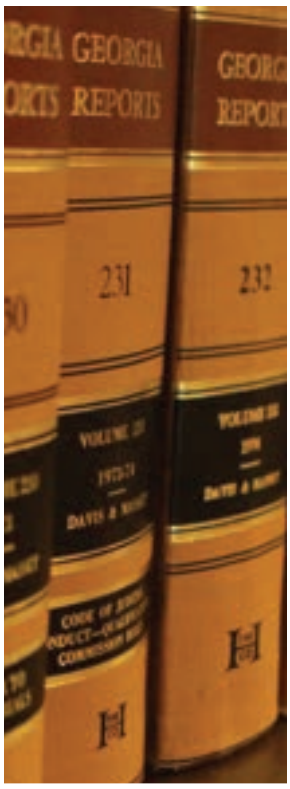
www.toprakisveren.org.tr
E-posta: toprak@toprakisveren.org.tr

Baskı Tarihi
01.07.2019

4 TURQUALITY® / Marka Programı
Gözde İNANERİ BAKICI
Ticaret Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü
Markalaşma ve Tasarım Destekleri Daire Başkanı

8 Marka Olmak… Marka Üzerine Değerlendirmeler:
Markalamalı mı Markalamamalı mı?
Prof.Dr. Emrah CENGİZ
İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü

18 ‘’Duravit Trendleri Belirleyen Bir Marka’’
Müfit ÜLKE
Duravit Türkiye Genel Müdürü ve
Sendikamız Yönetim Kurulu Başkanvekili



20 "Ytong" Türk İnşaat Sektöründe Önemli ve Saygın Bir Marka
Gökhan EREL
Türk Ytong Genel Müdürü ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi

22 VitrA, Kuruluşundan Bu Yana Çağdaşlık ve Sağlığın Temsilcisi Olan Bir Marka…
Ali AKÖZ
Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Başkanı ve Sendikamız Disiplin Kurulu Üyesi

24 Kıdem Tazminatı ve Getirilecek Fon Uygulaması
Cumhur Sinan ÖZDEMİR
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı İş Başmüfettişi

İş Hukukun En Eski ve En Güncel Tartışması: Kıdem Tazminatı Fonu 32
Prof.Dr. Mahmut KABAKCI
İTÜ İşletme Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Öğretim Üyesi

Yargıtay Kararları 46

Üyelerimizden Haberler 52

BİR KONU

TURQUALITY®/ Marka Programı

Gözde İNANERİ BAKICI
Ticaret Bakanlığı
İhracat Genel Müdürlüğü
Markalaşma ve Tasarım Destekleri
Daire Başkanı

TURQUALITY®, uluslararası markalaşma potansiyeli olan şirketlerimizin, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş ilk ve tek marka destek programı.

Markaların TURQUALITY® Programı kapsamına alınmasına, detaylı bir inceleme sürecini müteakip karar veriliyor. Programa dahil olmak isteyen şirketlerin son üç takvim yılında ihracat yapmış olması şartıyla, son üç yıllık ortalama ihracat tutarının 3 Milyon Doların üzerinde olması ve şirketin markasına ilişkin yurtdışı marka tescilinin Madrid Uluslararası Marka Tescil Protokolüne taraf olan ülkelerden en az birinde gerçekleşmiş olması gerekiyor.

Bu şartı sağlayan şirkete ilk aşamada Bakanlığımızca bilgilendirme yapılıyor ve başvuru uygun bulunduğu takdirde marka sahibi şirket, Bakanlık tarafından yetkilendirilmiş Yönetim Danışmanlığı şirketlerinden birine yönlendirilerek ön inceleme çalışması kapsamında, Yönetim Danışmanlığı firması tarafından başvuru yapan şirket 10 farklı performans alanı temelinde inceleniyor. Yapılan ön inceleme çalışması neticesindeki rapor Ticaret Bakanlığı tarafından değerlendirilerek

performansına göre şirket TURQUALITY® veya MARKA Programı kapsamına alınıyor.

Markalarımızın desteklenerek "Türk Malı" imajının ve Türkiye'nin itibarının güçlendirilmesini hedefleyen Marka/ TURQUALITY® Programı kapsamında şirketler tarafından gerçekleştirilen;

• Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka tesciline ilişkin harcamaları,
• Kalite belgesi alımına ilişkin giderleri,
• Moda/Endüstriyel ürün tasarımcı istihdamına ilişkin giderleri,
• Tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri,
• Yurtdışı birimlere ilişkin giderleri,
• Danışmanlık (Strateji, operasyon, organizasyon, teknoloji) giderleri,
• Bilişim ve bilgi yönetimi alanına yönelik harcamaları
• Tasarımcı istihdamına ilişkin giderleri Bakanlığımızca destekleniyor.

Ayrıca Programın en değerli katkılarından olan, kapsama giren şirketin ve markasının mevcut durumu belirlenerek ve kendi sektörlerinde dünyanın en iyi markalarıyla karşılaştırılmak için Yönetim Danışmanlığı şirketleri tarafından hazırlanan Markalaşma Gelişim Yol Haritaları çalışmaları da Bakanlığımızca destekleniyor.

Diğer taraftan, TURQUALITY® ve MARKA Programı kapsamında yer alan firmaların orta ve üst düzey yöneticilerinin katılımıyla, Koç, Sabancı, Bilkent ve İstanbul Üniversitelerinde her sene Yönetici Geliştirme Programı (YGP) düzenleniyoruz. İşletme yüksek lisans programları (Executive MBA) temel alınarak hazırlanan program ile katılımcı yöneticiler arasında ortak bir yönetim lisanının oluşturulması, firmalara sağlanacak destek hizmetlerinde projeleri hayata geçirecek takımların kurulmasına katkı sağlanması ve TURQUALITY® Programı için ihtiyaç duyulan sinerjinin yaratılması hedefleniyor.

Küresel marka olmanın uluslararası kabul görmüş evrelerine uygun bir şekilde tasarlanan, odağında markalaşma, hedefinde ise Türkiye'den dünya markaları çıkarmak olan TURQUALITY® Programı, yeni firma ve markalarla büyümeye devam ediyor. Bugün itibariyle, TURQUALITY® Programı'nda 165 firmanın 176 markası destek-

lenirken; bu programa hazırlık süreci olarak değerlendirilen MARKA Programı kapsamında ise 112 firmanın 113 markası ile toplamda 276 şirketin 289 markası destekleniyor.

Diğer yandan, TURQUALITY® programında yer alan firmalar açılacakları her bir yeni ülke için 5 yıl süresince desteklerden faydalanabiliyorlar.

Yeni ülke başına 5 yıl boyunca destek olarak nitelenebilecek anlayış ile firmaların pazar çeşitlendirmesine gitmeleri hedefleniyor.

Firmalarımız, TURQUALITY® programında kaldıkları sürece söz konusu programda yer alan yurtdışı fuar katılım desteği kapsamında yurtdışı fuarlara yeni ülkeden bağımsız olarak herhangi bir sınır olmaksızın katılım sağlayabiliyorlar.

Ayrıca, TURQUALITY® ya da MARKA programında yer alan firmalar Ticaret Bakanlığınca sunulan diğer birçok farklı destekten faydalanabiliyorlar.

Firmalar TURQUALITY® destekleri ile eşzamanlı olarak Türkiye Ticaret Merkezi (TTM), yurtiçi fuar katılımı, Türk Eximbank ile birlikte yürütülen finansman destekleri, UR-GE, küresel tedarik zinciri, ticaret heyeti ve ileri teknolojili şirket satın alma desteği gibi desteklerden faydalanabiliyorlar.

Ticaret Bakanlığı olarak yüksek katma değerli, markalı ihracat yapan firmalara sağladığımız desteklerden en önemlilerinden biri olan TURQUALITY® Programı kapsamındaki firmalarımızın her yıl performansını takip etmekle kalmıyor, destek kapsamında 5 yıllık süresini tamamlayan firmalarımızdan beklentimizi artırıyoruz.

Diğer bir ifadeyle, TURQUALITY® Programı kapsamında bulunmanın artık bir süresi olmadığından, bir firma yeterli performansı gösterip TURQUALITY® Programı içerisinde kaldığı sürece, yeni hedef pazarları için beş yıl boyunca söz konusu program içerisinde bulunan tüm desteklerden süresiz yararlanabiliyor.

“ Bugün itibariyle, TURQUALITY® Programı’nda 165 firmanın 176 markası desteklenirken; bu programa hazırlık süreci olarak değerlendirilen MARKA Programı kapsamında ise 112 firmanın 113 markası ile toplamda 276 şirketin 289 markası destekleniyor. ”

Prof.Dr. Emrah CENGİZ
İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Bölümü

Marka Olmak...
Marka Üzerine Değerlendirmeler:
Markalamalı mı Markalamamalı mı?

Marka olmak ya da olmamak… Markalamalı mı markalamamalı mı?..

İşte bütün mesele bu… Başlık ve giriş ne kadar tanıdık geldi hepinize.

Rakiplerin pazardaki yerlerini sağlamlaştırmalarını mı seyretmeli yoksa gerçekten doğru şeyler yapmanın zamanı hala gelmedi mi?

Üretim kaygısından yıllardır ihmal ettiğimiz gerçeği görebilmek için gözlerimizi ürünlerin üzerinden başka bir alana kaydırma zamanı hala gelmedi mi?

Bu sorular çok basit ama basit olduğu için bir o kadar önemli sorular. Çünkü iş yapma şeklimize zamanı gelince biz her şeyi başarabiliriz inancı yerleşmiş. O zaman ne zaman gelecek?

Ne üretilirse rahatlıkla satılırdı eskiden, çoğu zaman mal yetişmezdi. Taklit nedir bilinir ama kafaları meşgul etmezdi.

Üretim gücü her şeyin üstünde rekabet avantajı demekti. Yerli üreticiler korunurdu. Tüketiciler de sınırlı seçenekler arasında ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya çalışırlardı.

Güzel ve mutlu günlerdi! Ürün önemliydi, üretim önemliydi, işletme önemliydi. Tüketici sıralamaya sondan giriyordu o dönemlerde çünkü ikamesi en kolay olan o idi. Sırada bekleyen onca tüketici varken birinin ne önemi var diye düşünen bir iş modeli ve düşünce yapısı hakimdi.

Sürdürülebilirliği olmayan iş modellerinin akıbetini anlamak için büyük tecrübelere veya diplomalara gerek yok. Herkesin verebileceği bir cevap…

Değişimin gücü belki en çok işletme dünyasını etkiledi veya ilk etkiler burada görüldü. 18. Yüzyılda başlayan Sanayi Devrimi çok şeyi etkiledi ve değiştirdi. Yıllar içerisinde tüm dünyada önemli güç kaymaları yaşandı. İmparatorluklar yıkıldı, yerine yenileri kuruldu. Belki adında imparatorluk yoktu bunların ama etkileri çok daha büyüktü devletlerden. İş imparatorlularıydı aslında. Dünyanın her yerinde kaynaklara erişiyor hemen her pazarda mallarını satmak için çalışıyorlardı. 20. ve 21. Yüzyılda değişim hız kesmeden devam ediyor. Gelecekte de devam edecek. Üretimde kas gücünün yerini makinenin alması ile başlayan süreç yapay zekâ ve robotlar ile otonom yönetilen hayallerin ötesinde başka bir seviyeye ulaştı.

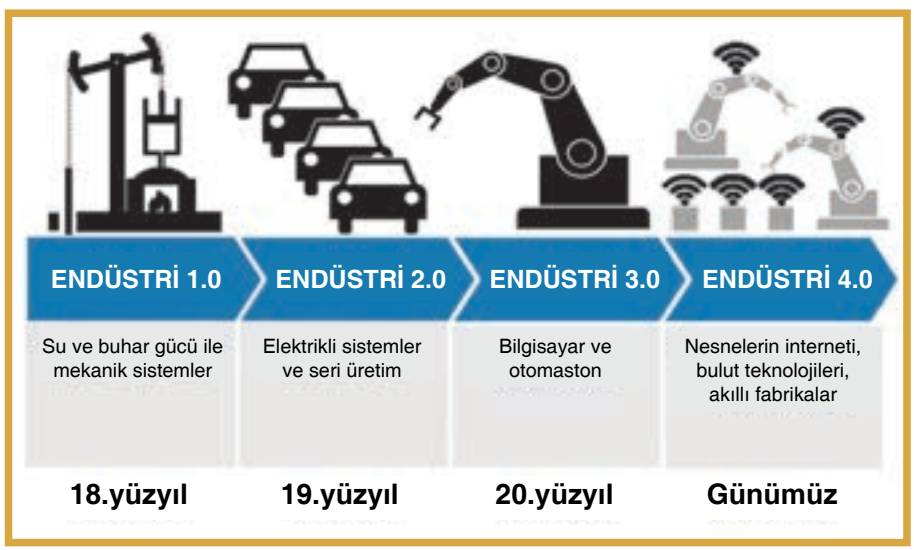
Sanayideki değişim ticari ilişkileri derinden etkiledi. Yeni pazarlar bulma gereksinimi uluslararası ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasını zorunlu kılıyordu. İkinci Dünya Savaşı sonrası bu konuda çok önemi adımlar atıldı. Ticaretin serbestleşmesi ile savaşların önüne geçilebileceği düşünülüyordu. 1980'lerde küreselleşme tüm dünyayı sarmaya başladı. Artık dünyadaki mal dolaşımının pozitif etkileri ödemeler dengesinde rahatlıkla görülebiliyordu. Birkaç yüzyılı bir iki paragrafa sığdırmak her ne kadar mümkün olmasa da özet olarak bu gelişim ve değişimlerin sonucu olarak ulusal sanayileri koruyarak değil geliştirerek uluslararası rekabet edilebileceği anlaşıldı.

Dünyanın en ücra köşelerine markalarını taşıyabilenler uluslararası rekabete en önce başlayanlar oldu. Bunlar malları ile değil markaları ile tanınıyor ve rekabet ediyorlardı. Gelişmiş Batılı ekonomiler ürettiği ürünlerden çok daha fazlasıyla, sahip oldukları markalar ile her yerde boy gösteriyorlardı. Doğudaki ekonomiler ise hala üretim yapmanın zorlukları ile başa çıkmaya çalışıyor, Batıdan gelen üretim taleplerini kapma savaşı veriyorlardı. Üründe marka olmak yerine üretimde marka olmak genel bir strateji olarak kabul ediliyordu. Halen sözleşmeli üretim ile tanınmış markaların üretimlerini gerçekleştiren firmalar odaklarını üretimde markalaşmaya çevirmiş firmalardır. "Üründe marka olamıyorsan üretimde marka ol." "En iyi fasoncu biziz" demenin bir başka yolu. Üretimin ulusal ekonomiye katkısı göz ardı edilemeyecek kadar fazla olmakla beraber markadan gelen katma değerden sağlanan karlardan bahsetmek mümkün değil.

Tam bu noktada kendi yaşadığım bir deneyim ile konuyu markaya bağlayacağım. Üniversiteden bir arkadaşımın aile şirketine davet edildim. Firma son bir yıldır zor günler geçiriyordu. Pazarlama alanında bilgi ve deneyimlerimden yararlanmak üzere çağrıldığım bu üretim firmasında (fasoncu diyebiliriz ama sözleşmeli üretim tesisi demek daha doğru olur) hemen çalışmalara başladık. Daha ikinci gün yurtdışından gelen bir talep formu gözüme çarptı. Formda sipariş ile ilgili teknik detaylar ayrıntılı bir biçimde açıklanmış, renkler, kalite, üretim miktarı, lojistik cezai müeyyideler, vb. dahil hiçbir şey oluruna veya tesadüfe bırakılmamıştı. Ve en can alıcı kısım hedef fiyat kısmı idi.

Tüm bunlar için parça başına ödenecek fiyat belirtilmişti. Bu şartları istenilen zaman diliminde yerine getirmeyi taahhüt ediyorsanız yani zamanında yetiştirebilirseniz işi size vereceğiz diyorlardı. Üretilebilirlik ile ilgili ilk analizlerden sonra ticari analizlere sıra geldi. Sipariş yapılabilirdi fakat maliyetler ile hedef fiyat oranı neydi? İşi almaya değer miydi? Tüm maliyetler dahil 8 Euro hedef fiyat vermişlerdi. Analizlerden çıkan tüm maliyetler ile beraber parça başı 7.65 Euro'ya geliyordu ürün. 0.35 Euro parça başına vergi öncesi kar. Sipariş miktarı da iyi olunca para kazanılabilirdi.

Sipariş kabul edildikten bir müddet sonra yurtdışından ilgili markanın ürüne konulacak etiketler geldiğinde ilk dikkatimi çeken şey fiyat etiketiydi. Tamı tamına 89.99 Euro yazıyordu. Aradaki fark 81.99 Euro idi. O gün fiyatın dışında başka kararlarında verilmesi gerektiğine arkadaşımın ailesini ikna ettiğim gün oldu.



Marka Nedir?

Markayı tanımlarken yapılan en büyük hatalardan bir tanesi ürünü rakip ürünlerden ayırt etmek için kullanılan bir isimden ibaret görmektir. Aslında marka;

• Hedef kitle ve ürün arasında kurulan ilişkidir.
• Her seferinde hedef kitleyle kurulan soyut, duygusal bağdır.
• Kişilikli, karakterli, itibarlı insan özelliklerini taşır.
• Kalite güvencesidir.
• Tutkudur.

Literatürde rastlanılan çeşitli marka tanımları şu şeklidedir:

İşletme açısından marka, satıcı veya satıcılar grubunun ürün ve/veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerden farklılaştırmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların bileşimidir. (AMA, 1960)

Tüketici açısından marka, insanların satın aldığı ve memnun kaldığı "nitelikler topluluğu"dur. (Ambler,1992)

Hukuki açıdan marka; bağımsız, devredilebilen, özel değer taşıyan maddi bir servet varlığını ifade eder.

556 Ayrıca Sayılı KHK: Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye göre;
Marka, bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir. Markalar, ancak markalar siciline kayıtla hukuki varlık kazanır.

Bu tanımların ortak özellikleri ayırt ediciliik ve farklılaştırmaya yaptığı vurgudur. Bunları gerçekleştirirken bir takım isim, terim, sembol ve işaretlerden yararlanılır. Oysa marka kavramını tanımlarken sadece tescil yoluyla kazanılan haklar üzerinden tanımlamak yeterli değildir.

Zira öyle olsaydı markasını her tescil ettirenin ulusal veya uluslararası boyutta tanınan, aranan, tercih edilen, peşinden koşulan bir marka olması gerekirdi. Dolayısıyla tescil edilen markanın yanında bir de inşa edilen markadan söz etmek gerekir ki bu da zihinlerde gerçekleşir.

Tescil Edilen Marka

Bir satıcının, ürününün ya da sunduğu hizmetlerin, başkalarından ayırt edilmesini sağlayan bir desen, söz veya sözcükler ya da her ikisinin bir bileşiğidir. Tescil, pazarda hukuken koruma sağlar.

İnşa Edilen Marka ise, marka denkliği oluşturulmasıdır. Marka denkliği işletmenin, ürüne veya hizmete, marka adının veya sembolünün eklemiş olduğu değerler setidir. Marka denkliğini oluşturan bu sette beş unsur olduğu ileri sürülmektedir. İnşa, pazarda kabul ve koruma sağlar. Bu unsurlar, şu şekilde sıralanmaktadır:

• Algılanan kalite;
Algılanan kalite tüketicinin belirli bir ürünün beklentilerini karşılayıp karşılamadığı konusundaki fikri ile ilgilidir (Gill ve Dawra, 2010). Algılanan kalite, ürünün önceden belirlenmiş ölçülebilir üstünlüğünü ifade eden objektif veya gerçek kaliteden farklıdır. Algılanan kalite ürünün içsel ve dışsal özelliklerinden etkilenir ve tüketici zihninde oluşur. Dolayısıyla üreticinin kalite algısıyla tüketicinin kalite algısı birbirinden farklılık gösterebilir (Grewal, 1995)
• Marka çağrışımı;
Aaker'a (2007) göre marka çağrışımı tüketicinin zihninde marka ile ilişkilendirilmiş herhangi bir şeydir. Marka çağrışımı Keller tarafından (1998) üç ana kategori altında toplanmıştır: Nitelikler; ürün ve hizmetleri kategorize eden betimleyici özelliklerdir. Yararlar tüketicilerin ürün ve hizmetlere atfettiği kişisel değerler ve anlamlardır. Tutumlar, tüketicinin markayı genel olarak değerlendirmesine göre tanımlanmaktadır.
• Marka farkındalığı;
"Marka farkındalığı, farklı koşullar altında tüketicinin markayı tanımlayabilme yeteneğidir" (Keller, 2003). Marka farkındalığı, tüketicinin hafızasında markanın rakiplerine göre aldığı yerdir. Farkındalık Piramidi, tüketicilerin o marka ile ilgili hangi farkındalık düzeyinde olabileceğini göstermeye yarar. Tüketiciler bu piramitte göre markanın farkındalığı ile ilgili dört değişik düzeyde bulunabilir. Marka Tanınmışlığı, geçmişte markaya karşı oluşmuş aşinalığı vurgular. Marka Hatırlanırlığı, bir markanın hatırlanıyor olduğunu söyleyebilmek için, ait olduğu ürün sınıfı belirtildiğinde, o markanın tüketicinin aklına gelmesi gerekmektedir. İlk akla gelen marka olmak, ilgili kategoride en çok farkında olunan marka olmak demektir. Marka ismi hakimiyeti, ilgili kategoride tek bir markanın söylenmesidir.
• Marka sadakati;
Marka sadakati, satın alma tercihlerinde değişikliğe yol açabilecek pazarlama faaliyetleri ve durumsal etkiler olmasına rağmen, tüketicinin tercih ettiği ürün veya markayı gelecekte de satın almak taahhüdüyle o ürün ya da marka ile olan ilişkisini tutarlı bir şekilde devam ettirmesidir (Oliver, 1999; Chaudhuri ve Holbrook, 2001).
• Diğer marka varlıkları;
Sahip olunan lisanslar, patentler, ticari markalar ve kanal ilişkilerini kapsamaktadır. Diğer marka varlıkları, rakip markaların tüketici sadakatini aşındırmasına engel oldukları için marka denkliği içinde görülmektedir.

Marka ile ilgili hukuki ve zihinsel süreçleri birbirinden ayırmak doğru bir yaklaşım değildir. Hukuki olarak markayı

koruma altına almak ve başkalarının marka ihlal ve tecavüzlerinden korumak mutlak önceliktir. Diğer taraftan yapacağımız pazarlama çalışmaları ve etkin marka yönetimi ile pazarda ve tüketicinin zihninde kendimize yer açmak en az hukuki süreçler kadar önemlidir. Markanın bir anlam taşıyabilmesi için pazarda ve zihinlerde kabul edilmesi ve tercih edilen bir marka olması gerekir. Bu nedenle, "Marka, üreticinin tüketicilere taahhütüdür."

Markalaşmak…

Marka kavramının başlangıç noktası markalaşmaktan geçiyor. Markalamalı mı yoksa markalamamalı mı sorusuna verdiğimiz cevap. Markalaşmak tüm sürece verilen ad. Marka olmaya karar verdikten sonra yapılan bütün çabaları markalaşmak adına yaptığımızı söyleyebiliriz. Peki neden marka olmalıyız?

Markanın fonksiyonlarını incelediğimizde bunun cevabını vermek daha kolay olacaktır. Literatürde marka fonksiyonları ile ilgili faklı sınıflandırmalar olmakla beraber firma açısından bunları dört başlıkta bunları toplamak mümkündür.

1. Ayırt Edicilik Fonksiyonu

Marka tanımlarının hemen tamamında yer olan ayırt edicilik fonksiyonu firmanın sahip olduğu ürün ve hizmetler ile rakiplerin ürün ve hizmetlerinin tüketiciler tarafından karıştırılmaması anlamına gelir. Özellikle ürünlerin fonksiyonel ve tasarım olarak git gide birbirine daha çok benzemesi markanın ayırt edicilik fonksiyonunun önemine işaret etmektedir. Tüketiciler markalar yoluyla istedikleri ürün ve hizmetlere daha kolay ve doğru bir biçimde ulaşırlar.

2. Kaynak (Menşei) Gösterme Fonksiyonu

Bu fonksiyon markayı üretme veya pazara süren işletmenin kim olduğuna vurgu yapmaktadır. Zaman zaman ülkemizde de yaşanan belirli şirketlerin markalarına karşı boykot girişimi bu fonksiyonu çok iyi biçimde açıklar.

3. Reklam Fonksiyonu

Marka bilinirliğinin sağlanması ve artırılması için marka ile tüketiciler arasında iletişime geresinim vardır. Bu bağın kurulması reklam fonksiyonu yerine getirir.

4. Garanti Fonksiyonu

Marka genişlemesinin sözkonusu olduğu durumlarda tüketicilerin aynı marka adı altında pazara sürülen farklı ürün ve hizmetle içinde aynı kaliteyi ve özellikleri bulacağını ummasıdır. Marka bunu garanti eder.

Kapferer (2007) ise, müşterinin bakış açısından markanın çekiciliğini ve değerini doğrulayan marka fonksiyonlarını şu şekilde sıralamıştır:

• Tanıtım: Markanın açık bir şekilde anlaşılmasını ve tanınmasını sağlamaya yönelik başlıca mekanik fonksiyondur. Tanıtım, markanın özü ile ilgili olup, karar süreci ve değerlendirmede; hızlı seçme ve zaman kazanmada alıcıya yardımcı olur.

• Uygulanabilirlik: Markanın uygulanabilir ve geçerli olmasını sağlamaya yönelik başlıca mekanik fonksiyondur. Uygulanabilirlik, markanın özü ile ilgili olup, yeniden satın alma, hızlı seçim ve zaman kazanımına yönelik satın alma sürecinde alıcıya yardımcı olur.

• Garanti: Temel marka garanti fonksi-

yonu, satın alma ve tüketim yeri ve zamanına bakılmaksızın algılanan riski azaltmaktır.
• Optimizasyon: Temel marka optimizasyon fonksiyonu, kendi sınıfında en iyi çözüm olanı en düşük toplam mülkiyet maliyeti karşılığında en iyi ürünü sunarak algılanan riski azaltmaktır.
• Kimlik: Temel marka kimlik fonksiyonu, öz imajın ve/veya marka imajının onaylanması yoluyla algılanan riski azaltmaktır.
• Süreklilik: Süreklilik, bağlılık nedeniyle uzun bir süre içinde marka yakınlığının yarattığı duygusal bir memnuniyet fonksiyonudur.
• Hedonistik: Duygusal bir memnuniyet fonksiyonudur; marka çekiciliği, logosu, iletişimi ve tecrübeye dayalı hizmet bedelinin yarattığı keyiftir.
• Etik: Markanın paydaşları ve çevre ile ilgili sorumluluğuna yönelik duygusal bir memnuniyet fonksiyonudur.

Ayrıca marka, müşterinin ürün kararlarında karşılaşacağı riskleri de azaltır. Satın alma ve tüketim sırasında müşterilerin algıladığı birbirinden farklı birçok risk bulunmaktadır. (Cox, 1964) (Cox ve Rich,1967) (Laroche vd, 2010) (Keller, 2003)

• Fonksiyonel Risk: Ürünün beklentileri karşılayıp-karşılayamamasıdır.
• Fiziksel Risk: Ürün kullanımının, müşterinin sağlığını tehdit etmesidir.
• Finansal Risk: Ürünün ödenen fiyata değip-değmeyeceğidir.
• Sosyal Risk: Toplum içinde ürünün kabul görüp görmemesidir.
• Psikolojik Risk: Ürünün müşterinin zihinsel yapısını etkilemesidir.
• Zaman Riski: Ürünün, müşteri beklentilerini karşılayamaması halinde, müşterinin benzer ürünü bulması ile oluşacak fırsat maliyetine yol açıp açmayacağıdır.

Yukarıda sıraladığımız bu algısal riskler markalar tarafından cevaplanmaktadır. Tüketici satınalma karar sürecini kolaylaştırmaktadır. Daha önce sıraladığımız markanın fonksiyonları ile beraber bu risklerin karşılanması açısından tüketicide güven yaratan bir etkendir.

Marka Neden Önemlidir?

Tüketiciler çok fazla seçenek ile karşılaşmakta ve az bir zaman süresi içinde satına alacakları ürün ve hizmetler konusunda karar vermek durumunda kalmaktadır. Yeni sunumların çoğu kalite ve özellikleri bakımından birbirine çok yakındır ve bu durum tüketicinin zihninin bulanmasına neden olabilir. Satın alma eğilimimiz ise güvene dayalıdır. Bu duruma ürün ile marka arasındaki farka bir göz atarak yanıt arayabiliriz.

Markalaşma ürün ile başlar ve sürecin girdisi üründür. Markasız ürün olabilir ama ürünsüz marka olmaz. Bununla beraber ürün ne kadar değerli olursa olsun markasız bir ürünün sağlayacağı katma değer markalı bir ürünle karşılaştırıldığında markanın etkisini görmek daha kolay olabilir. Bir markanın ürüne verdiği katma değere marka gücü denir Markanın gücü; bir yandan tüketici üzerindeki etkileyiciliğine, ilgi çekmesine ve tüketiciye bir değer sunmasına bağlı iken, öte yandan da onun pazar payına bağlıdır. Bir markanın tüketici nezdinde üç tür pazar payı vardır. Bunlar mevcut pazar payı, zihindeki pazar payı, gönüldeki pazar payıdır. Bunlar da markanın gücünü belirlemede önemli faktörlerdir.

Günümüzde markalar bizim kim olduğumuz konusunda kendimize ve yaşadığımız topluma psikolojik, sosyal, kültürel boyutlarda adeta bir mesaj niteliği taşıyor. Kullandığımız markalara göre zaman zaman toplumsal statü ararken zaman zaman toplumsal duyarlılığımızı göstermeye çalışırız. Markaların sahip olduğu ürünlerin dışında bizlere sunduğu anlamları da tüketiriz. A Markası ile daha maskülen olurken B markası ile daha sofistike hisseder ya da C markasını kullanırken heyecanlı ve sportif görünmeye çalışırız.

Markanın Pazarlama Açısından Önemi

Markanın pazarlamaya sağladığı faydaları da göz ardı etmemek gerekiyor. Çünkü makro ve mikro boyutta birçok yararından söz etmemiz mümkün. Bunları üreticilere (işletmeye) sağladığı faydalar, tüketicilere sağladığı faydalar, aracılara sağladığı faydalar ve ülkeye sağladığı faydalar başlıklarında şu şeklide toparlayabiliriz.

Markanın üreticilere (sahiplerine) sağladığı faydalar:

ÜRÜN	MARKA
• Fabrikalarda üretilir. • Nesne ya da hizmetlerdir. • Biçimi, özellikleri vardır. • Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır. • Beynin sol (rasyonel) tarafına hitap eder.	• Zihinde inşa edilir. • Tüketici tarafından algılanır. • Kişiliği vardır. • Tüketiciye tatmin sağlayan karışımdır. • Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder.

Tablo: Aktuğlu (2004, s.15)

• Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
• Firma ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlar.
• Marka firmanın satışlarını ve rekabet gücünü arttırır.
• Piyasada daha önce başarılı olmuş bir marka, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırır.
• Pazarda başarılı olmuş bir marka, rakiplerinden ayrı bir fiyat stratejisi takip eder.
• Piyasada başarılı olmuş bir marka, aracı kuruluşların o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller.
• Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır.

Markanın tüketicilere sağladığı faydalar:
• Marka, tüketiciyi ürün hakkında bilgilendirir ve malın tanınmasını sağlar.
• Marka, tüketicinin kalite garantisidir.
• Marka, ürünün tanınmasına yardımcı olurken diğer ürünlerle de karıştırılmasını önler.
• Marka, tüketiciye ürünle ilgili özellikler konusunda güvence verir.
• Eğer tüketicinin aldığı ürün markalıysa, tüketici sahip olduğu ürünün satış garantisi hizmetlerinin, ürüne sahip olduktan sonra da devam edeceğini bilir.

Markanın aracılar açısından faydaları:
• Perakendeciler pazarlama faaliyetlerini kontrol edebilmek için mallarını markalarlar. Perakendecinin markasına bağlılık onu üretici markasının etkisinden kurtarır.
• Perakendeciler, bir mağaza imajı yaratmak isteyebilir. Kendisinin üreticilerden daha ucuza sattığını ifade eden markalaşma stratejisi ile tüketicileri kendisine çekebilir.
• Kendi markasını kullanan dağıtım aracıları (perakendeciler), bağımsız üreticilerden daha ucuza alım yapabilir.

Markanın ülkeler açısından faydaları:
• Ülke imajına katkı sağlar.
• Ulusun ya da işletmenin başka markaların uluslararası pazarlara girmelerini destekler.
• Uluslararası bir marka o ülke insanının öz güvenini artırır.
• Çoğalan uluslararası markalar ülkedeki istihdam ve dolayısıyla milli geliri artırır.

Marka Yönetimi

Marka yönetimi, bir ürün hattının veya markanın zaman içinde algılanan değerini artırmak için çeşitli tekniklerin kullanılasıdır. Bir başka deyişle hedef pazarda marka algısının etkisidir, marka yönetimi pazarlamanın bir fonksiyonudur ve pozitif marka ilişkileri ve imajları ile marka hakkında güçlü bir farkındalık sağlayarak sadık müşteriler oluşturur. Marka denkliğine etkisi büyüktür ve kısaca belirli bir markanın tanıtımı ve denetimi ile ilgili faaliyetlerdir şeklinde de tanımlanabilir. Etkin bir marka stratejisinin amacı; güvenilirliği, algılanan müşteri değerini, memnuniyeti, müşteri sadakatini ve marka bilincini ölçmek ve kontrol etmektir.

Marka yönetimi sürecinin ilk aşaması konumlandırma ile başlar ve markanın tüketici zihnin de rakiplere göre nerede olacağına karar verilir ve şunları içerir: Zihinsel Haritalar, Rekabetçi Referans Çevresi, Benzerlik ve Farklılıklar, Çekirdek Marka Değeri, Marka Mantrası. İkinci aşamada markalarını karlı bir şekilde yönetmek için, yöneticilerin marka pazarlama programını planlaması ve uygulaması gerekir. Bu aşamada yapılması gerekenler Marka Elemanlarını Eşleştirme, Marka Pazarlama Faaliyetlerini Bütünleştirme, İkincil Çağrışımları Oluşturmadır. Üçüncü aşamada ise yöneticilerin bir marka değeri ölçüm sistemini başarıyla tasarlaması ve uygu-

laması gelmektedir. Bunun için marka değeri ölçüm sistemi kullanılır. Bunun için Marka Değer Zinciri, Marka Denetimi, Marka İzleme, Marka Denkliğini Yönetme Sistemi oluşturulur. Pazarlama yöneticilerine kısa vadede mümkün olan en iyi taktik kararları ve uzun vadede en iyi stratejik kararları alabilmeleri için zamanında, doğru ve uygulanabilir bilgiler sağlamak üzere tasarlanmış bir araştırma prosedürü setidir. Son aşama ise marka denkliğinin büyütülmesi ve sürdürülebilirliğidir. Bunun için Marka Matrisi, Marka Portföyleri ve Hiyerarşisi, Marka Yayma Stratejileri, Markanın Güçlendirilmesi ve Canlandırılması gibi konular ele alınır. Marka yönetiminde marka kimliğinin oluşturulması gerekir. Marka kimliği, marka yöneticisinin yaratmaya ve yönetmeye çalıştığı eşsiz marka organizasyonlarıdır. Bu organizasyonlar markanın fikri, inançları ya da kalitesini temsil eder ve markanın müşterilere yönelik vaadini sunmaktadır. Marka kimliği, bu özellikleri ile işlevsel, duygusal ya da kendini ifade etme yararlarını kapsayan değer teklifini geliştirerek marka ve müşteriler arasındaki ilişkinin kurulmasına yardım eder. Marka kimliği David A. Aaker'in (2009) marka kimliği planlama modeli çerçevesinde açıklanabilir.

Aaker'a göre bu analizde ele alınması gereken başlıklar şunlardır; Stratejik Marka Analizi, Marka Kimliği Sistemi ve Marka Kimliği Uygulama Sistemi.

1. Stratejik Marka Analizi

Stratejik marka analizi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Marka yöneticisinin markanın mevcut ve gelecekteki başarısı için bu aşamaları azami doğrulukta ve objektif olarak analiz etmesi gerekmektedir. Markayı gereğinden fazla yüceltme veya olduğundan aşağıda görme doğru değerlendirmeler yapmayı zorlaştırır. Stratejik marka analizi aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

• Müşteri Analizi: Trendler, güdülenme, karşılanmamış ihtiyaçları ve bölümleme.
• Rakip Analizi: Rakip markaların imajı, kişiliği, üşütün ve zayıf yönleri, stratejiler.
• Kendi Kendini Analiz: Mevcut markanın imajı, marka mimarisi, üstün yönler ve yetenekler, firma değerleri.

2. Marka Kimliği Sistemi

Marka Kimliği Sitemi aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

• Öz Kimlik: Öz kimlik, markanın belirli bir zamanı olmayan, sonsuz aslını ifade etmektedir.
• Genişletilmiş Kimlik: Genişletilmiş marka kimliği, doku ve tamamlayıcılık sağlayan unsurları içermektedir.
• Markanın Ürün Olarak Algılanması: Markanın hangi ürün veya ürün sınıfıyla ilişkili olduğu sorusunun yanıtı.
• Markanın Kurum Olarak Algılanması: Kurum olarak marka bakış açısı, ürün veya hizmetin özelliklerinden çok kurumun özelliklerine odaklanmaktadır.
• Markanın Kişi Olarak Algılanması: Bir marka da bir birey gibi, etkileyici, güvenilir, eğlenceli, aktif, komik, resmi, entelektüel olarak algılanmaktadır.
• Markanın Sembol Olarak Algılanması: Marka bir kimliğe bağlılık katabilmekte, anımsama ve tanımayı daha kolay hale getirebilmek için sembollerden yararlanabilmektedir.

Değer Önerisi

Bir markanın rolünün güvenilirlik sağlayarak diğer markaları desteklemesi olmadığı durumlarda, marka kimliğinin müşteriye değer önerisi sunması gerekmektedir. Bir markanın değer önerisi, marka tarafından müşteriye değer sağlayan fonksiyonel, duygusal ve kendini ifade faydaların iletilmesinin ifadesidir.

Şekil: Stratejik Marka Yönetim Süreci
Kaynak: Keller, (2012).

Fonksiyonel Faydalar, Değer önerisi için en yaygın ve açık temel, ürünün özelliklerine dayanarak müşteriye fonksiyonel kullanım sağlayan fonksiyonel faydadır. Bu tür bir fayda, genellikle, müşteri için ürün veya hizmet tarafından sağlanan faydayla doğrudan bağlıdır.

Duygusal Faydalar, Eğer belirli bir markanın satın alınması veya kullanılması müşteriye olumlu bir duygu veriyorsa, o marka duygusal bir fayda sağlıyor demektir.

Saygınlık

Bir marka her zaman satın alma kararına sevk etmez; bazı durumlarda aktarma rolünü üstlenmektedir. Her durumda, aktarma yapan markanın birincil görevi, bir değer önerisinden çok alt markaya güvenilirlik sağlamaktır. Örneğin, Apple iphone için aktarma rolü üstlenmektedir.

Marka – Müşteri İlişkisi

Marka-müşteri ilişkisi bir değer önerisi üzerine kurulabilir. Fonksiyonel ve duygusal faydalar üzerinden böyle bir değer önerisi ve ilişki kurulabilir.

3. Marka Kimliği Uygulama Sistemi

Marka kimliğinin doğru biçimde tasarlanması, hayata geçirilmesi, ortaya çıkan durumu izlenmesi ve ihtiyaç halinde gerekli düzeltmelerin yapılması tüketici zihninde ve pazarda doğru yerde olma açısından büyük öneme sahiptir. Bu bakımdan marka kimliği uygulama sistemi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır:

• Marka konumlandırma: Marka konumu marka kimliğinin ve değer önerisinin hedef kitleye etkin olarak iletilmesi gereken ve rakip markalar arasında avantaj sağlayan bölümüdür.
• Uygulama: Uygulama marka kimliğinin başarılı bir biçimde pazarda yerleştirilmesi için yürütülen iletişim çalışmalarıdır. Bu aşamada marka yöneticisi hedef kitleye göre en uygun mecraları kullanarak marka kimliğini yerleştirmeye çalışır.
• Performans izleme: Yapılan çalışmaların performansının izlenmesi ve müşteri algılarının da anlaşılması için kalitatif ve kantitatif araştırmalardan yararlanılır.

Marka Değeri Nasıl Korunur?

Marka değeri; markaların sadece isminin parasal değeridir Bir başka değişle marka değeri, bir markanın gelecekte elde etme potansiyeli olduğu gelirin bu günkü maddi karşılığıdır, gelecekteki artımlı nakit akışının bugünkü değeri, marka değeridir. Uzun vadeli marka değeri yaratma ve sonrada bunu korumanın yolu marka denkliğini (marka ederi) sağlamaktan geçer ve aslında herhangi bir yöneticinin işinin özüdür. Marka denkliği, "bir ürün veya hizmet tarafından bir işletmeye ve/veya işletmenin müşterilerine sağladığı değeri arttıran ya da azaltan, bir markayla, markanın adıyla ve simgesiyle bağlantılı bir dizi varlık ve yükümlülüklerdir" şeklinde tanımlanmaktadır. Aaker (1991) göre marka denkliği; işletmenin, ürüne veya hizmete, marka adının veya sembolünün eklemiş olduğu değerler setidir. Marka denkliğini oluşturan bu sette beş unsur olduğu ileri sürülmektedir.

• Marka Sadakati (bağlılığı), tüketicilerin belirli bir markaya veya ürüne bağlı kalma ve zaman içinde tekrar alım yapma eğiliminde olduğu tüketici davranışlarının bir şeklidir.
• Marka Farkındalığı, potansiyel satın alıcının, belirli bir ürün kategorisindeki markayı bilmesi ve hatırlaması olarak tanımlanır. Tüketiciler pek çok ürün

grubunda akıllarına ilk gelen markayı satın alma eğiliminde olduklarından bilinirlilik marka açısından önemlidir.

• Algılanan Kalite, ürünün önceden belirlenmiş ölçülebilir üstünlüğünü ifade eden objektif veya gerçek kaliteden farklıdır. Algılanan kalite ürünün içsel ve dışsal özelliklerinden etkilenir ve tüketici zihninde oluşur.

• Marka Çağrışımları, marka hakkında konuşulduğunda veya tüketicilerin markayı düşündüklerinde aklına gelen özelliklerdir.

• Diğer Marka Varlıkları, sahip olunan patentler, lisanslar, ticari markalar ve kanal ilişkilerini kapsamaktadır.

Marka denkliğinin, işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde sırlanabilir: (Aaker, 2009)

1- Marka denkliği, tüketiciye güven sağlayarak, tüketicilerin satın alma kararlarında etkili olmaktadır. Marka denkliği yüksek olan markanın, algılanan kalitesi de yüksek olduğu için, marka değeri, tüketici tatminini arttırmaktadır.

2- Marka denkliği, işletmeye yüksek kâr marjı sağlar. Marka denkliği yüksek olan işletme, rakiplerinden daha yüksek fiyat koyma olanağına sahiptir. Bu nedenle, kar marjı yüksek olur.

3- Marka denkliği yüksek olan işletme, marka denkliği yüksek olmayan işletmelerden daha çok marka yayılma olanağına sahiptir.

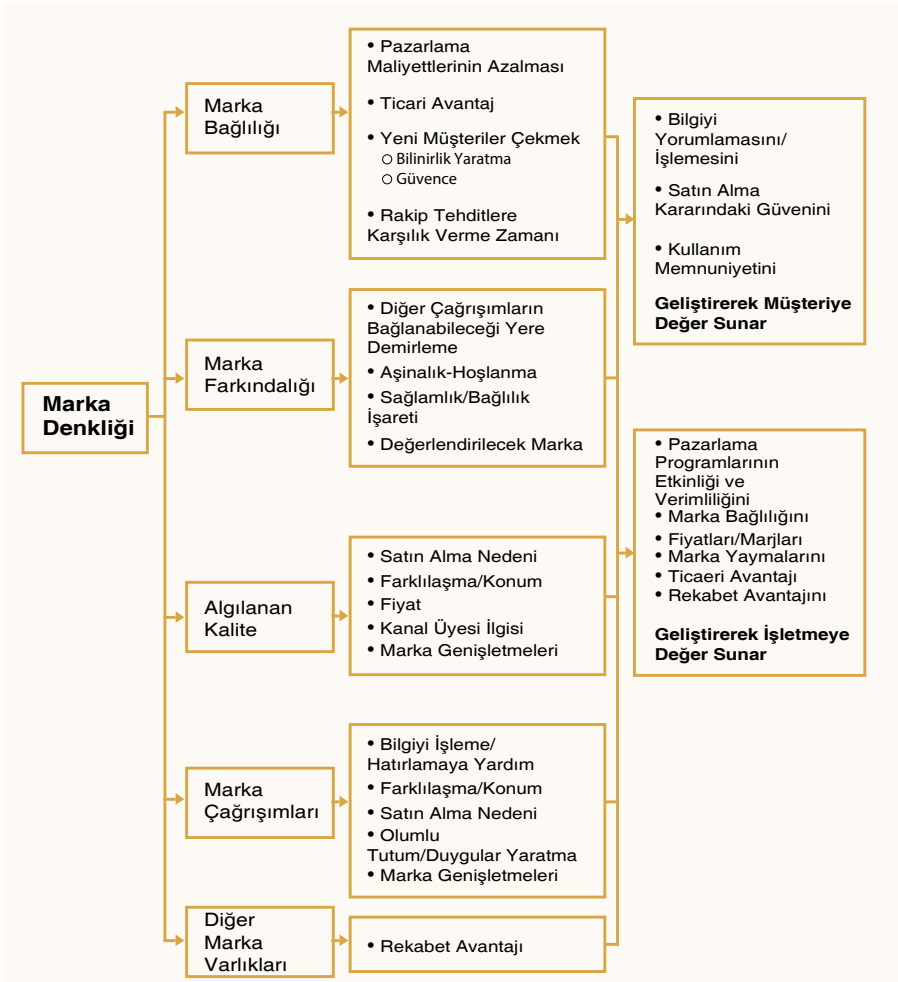
4- Marka denkliği, dağıtıcıların markayı raflarında bulundurmak istemelerini sağlar. Böylece, işletme, daha çok dağıtım noktasında markasını teşhir etme olanağına sahip olur.

5- Marka denkliği, rakiplere karşı gerçek bir bariyer (giriş engeli) oluşturarak, rakiplerin pazara girmesini engeller.

6- Tanıtıma ve tutundurmaya yardımcı olarak, markaya talep yaratmaktadır.

7- İşletmenin pazar payının korumasına ve geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

8- Tekrar satın alma değerini oluşturarak, marka sadakatini arttırmaktadır.



Şekil: Marka Denkliğinin Değer Yaratma Süreci
Kaynak: Aaker, (2009)

Marka Üzerine…

Bu noktaya kadar ele alınan başlıklar başarılı bir marka yönetiminde ele alınması gereken konuların bir özeti niteliğindedir. Marka yönetimi ile ulaşılmak istenen hedef markanın rakiplere göre tüketici zihninde eşsiz bir yere sahip olması, bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması ve işletmenin satış ve karlılığına pozitif olarak yansımasıdır. Bu çerçevede başarılı markların çok iyi bir biçimde yönetildiğini söylemeden geçmek olmaz.

Pazarlama perspektifli hiçbir firmanın amacı kısa vadede satış ciroları yoluyla karlılık değildir. Bundan daha önemlisi müşteri tatmini yoluyla karlılığın sağlanmasıdır. Bir kerelik satış yerine ömür boyu satış yapabilmek için tüketicilerin ürün ile ilgili işlevsel beklentilerinin yanı sıra duygusal beklentilerinin de karşılanması gerekir. Duygusal ihtiyaçlar ürünün işlevlerinden ziyade markanın sağlayacağı duygusal faydalar ile giderilir.

Tercih edilen bir marka olabilmek için marka sadakatinin oluşturulması ve sürdürülmesi için oldukça fazla planlı çalışmaya gereksinim duyulmaktadır. Markanın sadece bir isim tescilinden ibaret

olmadığını pazarda tüketici zihninde ve gönlünde inşa edildiğini unutmamak gerekir.

Marka üzerine yapılmış ve sayılamayacak kadar çok ve çeşitli araştırmada markanın pazarlama çabalarına olan olumlu etkisi ortaya konmuştur. Marka denkliğinin oluşturulması marka değerini artırdığı anlaşılmaktadır. Günümüzde uluslararası pazarların çekiciliği markaları kendi pazarları dışındaki uluslararası pazarlarda da boy göstermeye itmiştir. İletişim ve ulaşımın inanılmaz bir biçimde geliştiği içinde yaşadığımız yüzyılda tanınmış markalar için ülke sınırlarının bir anlamı kalmamıştır. Dünyanın hemen her yerinde mağazalarda, vitrinlerde, raflarda hep aynı markaların olduğu görmek artık hiçbirimizi şaşırtmamaktadır.

Yarışa bir yüzyıl kadar önce başlayan gelişmiş ülkelerin bu alanda çok yol kat ettikleri bilinen bir gerçek olmakla beraber buradan alınacak çok önemli dersler gözden kaçırılmamalıdır. Rekabet stratejilerini anlayan ve iyi uygulayabilen yeni oyuncular için ulusal ve uluslararası pazarlarda hala geniş fırsatlar vardır. Ama sadece üretim ve ürün perspektifi bunun için yeterli değildir.

Çok daha zor ama karlı bir bakış açısına geçmek elzemdir. Bu konuda devletinde önemli bir farkındalık içinde olduğu görülmektedir. Uzun zamandır uygulanan Turquality programı ile markalarını uluslararası pazarlara taşımak isteyen ulusal markalara önemli devlet destekleri sağlanmaktadır. Ayrıca KOSGEB ve İGEME'nin başta eğitim, pazar araştırması mali destekler dahil farklı alanlarda ihracatçılarımızın uzun yıllardır yanlarında oldukları bilinmektedir.

Son Söz

Başta sorduğumuz soruyu tekrar hatırlayacak olursak markalamalı mı yoksa markalamamalı mı? Bunun cevabı, markaların küresel ölçekte kat ettikleri yolu gördükten sonra kolaylıkla verilebilir.

Kaynak

• Aaker, David (1991), Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press: New York.
• Aaker, David (1996), Building Strong Brands, Free Press, New York.
• Aaker, David, (2007), Marka Değeri Yönetimi, MediaCat, İstanbul.
• Aaker, David, (2009), Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press: New York.
• Ambler, T. (1992), Need-to-Know-Marketing, Century Business, London.
• AMA (2007), Definition of Brand (AMA Dictionary) [Online] Available: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B ..
• Aktuğlu, Işıl Karpat, (2004), Marka Yönetimi, İletişim Yayınları, İstanbul.
• Chaudhuri, Arjun & Holbrook, Morris B. (2001): 'The Chain Of Effects From Brand Trust and Brand Performance: The Role of Brand Loyalty', Journal of Marketing, V.65, N. 2, April, s.81-97.
• Cox, D.F. and Rich, S.V., (1964): Perceived risk and consumer decision-making -- the case of telephone shopping, Journal of Marketing Research, 1, 32-39.
• Cox, D. F., (1967), Risk handling in consumer behavior -- an intensive study of two cases, In D. F. Cox (Ed.), Risk-taking and information-handling in consumer behavior, Boston: Harvard University Press, PP. 34-81. (a).
• Gill, M., S., Dawra, J., (2010), Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 18(3), 189-198.
• Grewal D., (1995), Product Quality Expectations: Towards An Understanding of Their Antecedents and Consequences, Journal of Business and Psychology 9(3): 225- 240.
• Kapferer, J. N. (2007), "Strategic Brand Management", The Free Press, New York.
• Keller, Kevin Lane, (1998), Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 1st Ed. Prentice-Hall, NJ.
• Keller, Kevin Lane, (2003), Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Pearson, Upper Saddle River, NJ.
• Keller, Kevin Lane, (2012), Strategic Brand Management, 4th Edition, Prentice Hall, NJ.
• Oliver, Richard H. (1999): 'Whence Consumer Loyalty', Journal of Marketing, V.63, s.33-44.

Müfit ÜLKE
Duravit Türkiye Genel Müdürü ve
Sendikamız Yönetim Kurulu
Başkanvekili

”Duravit Trendleri Belirleyen Bir Marka”

“Yapı malzemeleri üretiminde tasarımlarıyla sektöre yön veren Almanya merkezli Duravit, tasarrufa dayalı, sürdürülebilir üretim anlayışı ile sektöre yenilikler getirmeye devam ediyor.”

Duravit 1980´li yıllarda bir dünya markası olurken kendisini ‘tasarım öncüsü’ olarak farklılaştırma yolunu çizmiş.

Duravit çevre konularına çok duyarlı. Bunun en önemli yansıması da ürünlerin az suyla temizlik yapan ürünler olmaları. Duravit, çevreyle dost üretim teknolojileriyle sektörde her daim trendleri belirleyen bir Alman markasıdır.

Duravit’in Odağı Tasarım ve Sürdürülebilirlik

Sanayici olarak üretirken çevreyi kirletmemek, daha az enerji veya alternatif enerji kaynakları kullanarak üretimimizi sürdürmeyi hedefliyoruz. Diğer taraftan ürettiğimiz ürünlerin daha az su ile fonksiyon yapmasını istiyoruz. Ben gayet iyi hatırlıyorum 1970’li yıllarda bir klozet tipik olarak 9lt suyla yıkama yapardı. Sonra 1980-1990’lı yıllarda bu 6lt’ye indi, şimdi ise nerdeyse hepimiz 4.5lt su ile fonksiyon yapan klozetler üretiyoruz.

Otuz yılda bir klozetin fonksiyon yapma becerisi yüzde yüz gelişti diyebiliriz. Günümüzde herkes neredeyse 4.5lt su ile fonksiyon yapan klozetler üretiyor. Duravit olarak bundan on beş sene önce hiç su tüketmeyen bir pisuvar ürünümüz vardı.

Türkiye'ye getirdiğimiz pisuvar ürünler o dönem pek kabul görmemişti. Bugün artık Türkiye'de kabul gören ve piyasaya da alternatifleri olan bir ürün. Duravit bu ürün tasarımının öncüsüdür. Duravit olarak çinko ve kalay bazlı yüzde 99,9 bakteriyi önleyen ve bakteriyi yok eden bir sır geliştirdik.

Şuanda anti bakteriyel sır kaplı ürünler üretiyoruz. Sürdürülebilirlik açısından önem verdiğimiz diğer bir konuda iyi tasarım, biz 'İyi tasarımda çevrecidir' diyoruz. Çünkü kaliteli iyi bir tasarım ürününü uzun yıllar hep severek kullanıyoruz. Çok uzun yıllar kullanıldığı için de, o ürünün çevreye atık olarak gitme ihtimali azalıyor.

Zaten bizim sektördeki en önemli duruşumuz sektörün en iyi tasarımcısı olmak. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, çevre ve doğayla ilişki her manada Duravit'in içinde var olmaya devam edecek.

Sürdürülebilirlik konusunda en önemli hedeflerimizin başında atığımızı yok etmek, sıfır atıkla çalışan sanayiler haline gelmek var. Bir sonraki hedefimiz karbon ayak izimizi yok etmek veya sıfırlamak.

Seramik sektörü yüksek enerji tüketen bir sektör ve şuanda hepimiz doğalgaz kullanıyoruz. Kullandığımız seramiğin ana üretim noktası olan fırınlar da giderek daha fazla atık enerjiyi geri alma, atık enerjiyle başka yerlerin ısıtma ihtiyaçlarını karşılama ve kullandığımız enerjiyi birkaç defa kullanma yönünde hareket ediyoruz. Enerji konusunda bizim Türkiye fabrikamız en iddialı 10 fabrika arasında ilk 3'te yer alıyor.

Dolayısıyla atığı sıfırlamak, karbon ayak izimizi ortadan kaldırmak, ürettiğimiz ürünlerde su tüketimini azaltmak bu konudaki en önemli hedeflerimizden.

Duravit Marka Algısı

Duravit bir Alman markası. Dolayısıyla marka yönetimi biraz merkeziyetçi bir algıyla Almanya tarafından yürütülüyor. Bütün ürün fotoğraflaması, banyo mekânı fotoğraflaması, katalogların hazırlanması gibi çalışmaların hepsi Almanya merkezde yapılıyor. Böylece tek elden o markanın yüzü ortaya çıkıyor. Duravit'in bir dünya markası şeklinde algılanması manasında çok doğru işler yapılıyor.

Bu marka algısında Duravit'in kendi adı ve bir çok tanınmış tasarımcılar yer alıyor. Duravit olarak tasarımcının adıyla ürün markasını birleştirip, tasarımcının ismiyle onun çizdiği modeli pazara sunuyoruz.

Örneğin Philippe Starck Serileri ve Norman Foster Serisi gibi. Duravit bunu yapan kendi sektöründeki ilk ve tek markadır.

Gökhan EREL
Türk Ytong Genel Müdürü ve
Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi

"Ytong" Türk İnşaat Sektöründe Önemli ve Saygın Bir Marka

Ytong; Alman teknolojisi ve lisansı ile üretim ve satışı yapılan, uluslararası bir gazbeton üreticisi ve bir markadır. Üstün kaliteli, yenilikçi ve nitelikli bir yapı malzemesi olarak geleneksel yapı malzemesi olan tuğlaya alternatif olarak kabul görmüş, çağdaş yapı sistemleriyle özdeşleşmiş ve tüm dünyada güvenilir bir imajla tanınmaktadır.

Şirketimiz Türk Ytong, bu önemli markayı, Türkiye'nin ilk gazbeton üreticisi olarak 1963 yılından bu yana Alman Ytong International lisans ve ortaklığı ile üretiyor. Bugün dünyada 5 kıtada 50 fabrikada Ytong üretilerek, yapılarda kullanılıyor. Türkiye'de Kocaeli, Tekirdağ, Antalya, Gaziantep, Bilecik ve İstanbul'da bulunan 6 tesiste yıllık 2,5 milyon m^3 üretim hacmi ile dünyanın en büyük Ytong üreticisi, Türkiye'nin lider gazbeton üreticisi olarak hizmet veriyoruz.

Bu rakamlar elbette önemli bir başarının göstergesi. Türkiye'de 56 yıldır faaliyet gösteren şirketimiz bu başarıyı, kuruluştan bugüne taşıdığımız sağlam değerlere, marka gücüne, ürün kalitesi ve istikrarlı yönetim ve hizmet anlayışına borçludur. Tüm bunlar toplamda "güçlü kurumsal yapı ve marka imajı"nı ifade etmektedir. Şirketimiz, Ytong'un Türk tüketicinin gözünde de güvenilir bir marka olarak kabul görmesini sağlamayı başarmış ve sektörünün lideri olmuştur.

Markalaşma aslında bir kültürdür. Markayı ortaya çıkaran ana fikrin ve ürünün sunduğu temel faydanın, kurumsal imajın ve marka imajının tereddüde meydan bırakmayacak şekilde anlatılması, korunması ve sürdürülmesidir. Ytong bunu tüm dünyada başarmış bir markadır. Ytong Türkiye'de geride bıraktığı 56 yılda gerek Alman ortağının bilgi, teknoloji ve desteği gerekse çalışanlarının deneyim ve cesareti ile sektöründe sürekli gelişen, yenilenen, atılımcı ve başarıya odaklanmış bir kurum olmuştur. Tüm bu çalışmalar sonucunda "Ytong" Türk inşaat sektöründe önemli ve saygın bir marka haline gelmiştir.

Bu yolda pek çok zorluk aşılmış, mücadele verilmiştir. En basitinden 56 yıl önce, geleneksel malzemelerin hakim olduğu yapı malzemeleri sektöründe daha önce hiç gö-

rülmemiş yepyeni bir ürün olarak giriyor pazara Ytong. Sektör ürünü tanımıyor, tüketim alışkanlıkları çok farklı. Ytong'un yaptığı bu cesur hamle, ülkemiz yapı sektöründe büyük yenilikliklerin başlangıcı olmuştur. Kaliteli yapılaşma, ısı yalıtımı gibi kavramlar Ytong ile ülkemizde de konuşulan, tartışılan unsurlar olmaya başlamıştır. Ytong gibi çağdaş ve batı ülkelerinde çok yaygın olarak kullanılan bir malzemenin sektöre kazandırılmasını takiben yapı malzemeleri pazarında kalite yatırımları ve standardizasyon artmış, yatırımcı ve tüketicilerde önemli bir yalıtım, güvenlik ve kalite bilinci oluşmuştur.

Ytong tüketiciye, yeniliği, kaliteyi, güvenirliği sunmuş ve onları bu konuda seçici olmaya sevk etmiştir. Daha da önemlisi ürününü sahiplenerek, tüm süreçte müşterisinin yanında olmuştur. Yani sektöründe fark yaratmıştır. Günümüz teknolojisinde her üretici benzer ürünler üreterek tüketicinin kullanımına sunabilir. Kurumsal kültür inşa etmek, markalaşmak, güven kazanmak ve tüketici nezdinde "değerli bir marka" olarak algılanmak ise bu üretimin becerisinin çok daha ötesinde bir altyapı ve pazarlama gücü gerektirir. Tüketicinin markaya duyduğu güven, tüm kurumsal stratejilerin bir bütün olarak ürüne odaklanması ile oluşur.

Marka gücü, kalite, yönetim, pazarlama, güçlü finansal yapı ve müşteri ilişkileri ile ilgili doğru stratejilerimiz bir bütün olarak Ytong'da bu başarıyı yaratmıştır.

Müşterilerimiz ve çözüm ortağı olduğumuz gruplar, ürünlerimiz ile ilgili tüm soru ve sorunlarını bizimle paylaşabileceklerini, bunlara en kısa sürede yanıt ve çözüm bulabileceklerini, daima en yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmak için çalıştığımızı bilirler.

İletişim stratejimizin temel felsefesi, sektörümüzü ve çalışma alanlarımızı ilgilendiren konularda iyileştirme ve gelişme sağlama hedefidir. Tüm bu konuları bir bütün olarak ele alır ve sürdürülebilir projelerle uygularız. Sektörün sorunlarına odaklanmış bir KSS anlayışına sahibiz. Kuruluştan bugüne, Türkiye'nin yapı standartları anlayışının gelişmesinde, ısı yalıtımı konusundaki ilk düzenlemelerin yapılmasında çok önemli katkılarımız oldu. Sektörel eğitim ve üniversite-sanayi iş birliği konularında da sürdürülebilir projeler yaptık. İlk günden itibaren sektörün gelişmesinin ve nitelikli çalışmalara imza atılmasının ancak eğitimle mümkün olacağına inandık. Örneğin, geniş bir çerçeveyi kapsayan sektörel eğitimlerle; enerji verimliliği, çevre dostu yapı malzemeleri gibi konularda bilgilendirmeler yapıyoruz. Öte yandan deprem ve yangın güvenliği konularında bilgilendirici meslek seminerleri düzenliyoruz.

Sektördeki insan kaynağının kalitesine katkı sağlamayı hedeflediğimiz Ytong Akademi ile birlikte tüm içeriği bizim tarafımızdan hazırlanan ve yöneticilerimiz tarafından verilen Gazbeton Dersleri de 2010 yılından bu yana, kredili ve seçmeli olarak üniversitelerimizde okutuluyor. Mimarlık eğitiminde, teori ve pratiği bir araya getiren derslerimiz sayesinde öğrencilerimiz gazbeton yapı malzemesinin mimari tasarım ve uygulama alanlarıyla ilişkisini; enerji verimliliğini, yapı güvenliği ve ekoloji ölçeğinde inceleme ve öğrenme fırsatı buluyorlar. Kalfa ve ustalar için ise duvar, sıva ve yalıtım plağı uygulama eğitimleri organize ediyoruz. Bu sayede sektördeki uygulama hatalarını ve eksikliklerini gidermeyi aynı zamanda sektörün geleceğine yön veren çalışanlara vizyon kazandırmayı amaçlıyoruz.

Ayrıca öğrenci ve mezun genç mimarlara yönelik, kent kültürü ve yaşamı odaklı eleştirel bakış açısı geliştirmelerine ortam sağlayan "fikir yarışmaları" düzenliyoruz. Rekabetin her geçen gün arttığı ve pazarın globalleştiği günümüzde tüm sektörlerde "liderlik" sürdürmesi zorlu bir yarıştır. "Lider olmak" önemli bir hedeftir. Ama daha da önemlisi "lider" kalabilecek başarı ve performansı gösterebilmektir. Tüm bu çalışmalarımız elbette Ytong'un sektöründe lider marka ve kuruluş olmasını sağlayan en önemli unsurları oluşturmaktadır.

Ali AKÖZ
Eczacıbaşı Yapı Ürünleri
Grubu Başkanı ve
Sendikamız Disiplin Kurulu Üyesi

VitrA, Kuruluşundan Bu Yana Çağdaşlık ve Sağlığın Temsilcisi Olan Bir Marka…

VitrA markasının doğuşu hakkında bilgi verebilir misiniz?

Eczacıbaşı Topluluğu'nun kurucusu Dr. Nejat F. Eczacıbaşı, "Özel girişimde gerçek ölçü, toplumun varlığını artırmadaki başarı düzeyidir" diyordu. Kalıcı başarıların nasıl elde edilebileceğini de şöyle açıklıyordu: "Başarı, kolay yolları değil, yeni ve daha ileri yöntemleri göze alabilenlerindir."

Eczacıbaşı Topluluğu'nun bugün hâlâ aynı istikrarla devam eden topluma katkı yapma ve inovasyon tutkusu, VitrA markasının da ortaya çıkışındaki önemli unsurlar olarak öne çıkıyor.

60 yıl geriye gidersek… 2. Dünya Savaşı yıllarında, uluslararası ticaretin durgun olduğu, pek çok şeye ihtiyaç duyulan bir dönemde, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı tarafından İstanbul Kartal'da kurulan seramik atölyesinde sofra ve süs eşyaları üretiliyordu. Savaş sonrasında ticaret tekrar normale döndüğünde, ülkemizin ekonomik gelişimine ve şehirleşmesine paralel olarak, tesis de hızla büyüdü ve tüketici ihtiyaçları doğrultusunda, lavabo ve klozet gibi ürünlere odaklandı.

1958'de Kartal'da bir üretim tesisi açılarak büyüme ivmesi desteklendi. Her geçen gün yaygınlaşan ürünlerin markası, çalışanların oylarıyla VitrA olarak belirlendi.

Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'nun bugün sahip olduğu markalar ve ürün gamı hakkında bilgi alabilir miyiz?

Bayrak taşıyıcı markamız VitrA olmak üzere, Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu olarak Artema, İntema Yaşam, Villeroy&Boch, Burgbad ve Engers markalarıyla hizmet veriyoruz. Sektörümüzdeki en geniş ürün yelpazesine, üretim ve satış ağına sahibiz. 60 yıllık deneyimimizle, banyo ve karo ürünlerinin toplamında Türkiye'de pazar lideriyiz. Sektörünün ilk ihracatını yapan kuruluş olarak, ciromuzun %75'ini Türkiye'nin dışındaki 75'ten fazla ülkeden sağlıyoruz.

Ülkemizin toplam seramik sağlık gereçleri ihracatının %50'sinden fazlasını gerçekleştiriyor, AB ülkelerine yapılan ihracatta, karo ürünlerimizle birinci sırada yer alıyoruz.

Büyüme stratejimizi çok markalı, çok üretim merkezli ve çok pazarlı bir yapıda geliştiriyoruz. Dörtte biri yurt dışında olmak üzere yaklaşık 6.500 çalışanımız ve 4 ülkede 13 üretim tesisimiz bulunuyor.

Bozüyük'te yer alan ve çevre dostu teknolojilerin kullanıldığı üretim kampüsümüz; kapasite, teknoloji ve kalite bakımından seramik üreten tesisler arasında dünyada ilk sıralarda yer alıyor. Banyoda kullanılan tüm ürünleri tasarlayıp üretebilme yetkinliğine sahibiz.

VitrA markası için dönüm noktalarından bahseder misiniz?

VitrA, kuruluşundan bu yana çağdaşlık ve sağlığın temsilcisi olan bir marka… Onu bugünkü başarılı konumuna getiren süreç, 1983'te Almanya'ya yapılan ilk dış satımla başlıyor. Önce dünya devleri için üretim yapmaya, 90'lı yıllardan itibaren de ürün gamını genişletmeye ve yurt dışı operasyonlarını oluşturmaya başlıyor.

2000'ler ise markalaşmada yol ayrımına gelinen yıllar oluyor. VitrA, banyo dünyasını "akılcı, estetik ve bir o kadar da duyarlı" olarak yeniden tanımlayarak, banyo kültürüne yeni bir kavram getiriyor. Konfor ve teknolojiyi bir arada kullanarak banyo mekanlarını yaşam alanlarına dönüştürüyor. ArGe'yi öncelikli kılarak dünyanın önde gelen tasarımcılarıyla çalışan VitrA, banyoda

ihtiyaç duyulan tüm ürünleri tasarlama ve üretme kapasitesiyle, sektördeki yerini sağlamlaştırıyor.

Bir diğer önemli unsur da VitrA'nın mimarlarla çok yakın çalışması… Yapıları tasarlayan ve geliştiren mimarlar, şehir hayatını yakından hisseden, onun getirdiği ihtiyaçları en doğru şekilde tanımlayan ve çözüm üretme görevini üstlenen en önemli kitle… Mimarlarla kurduğumuz güçlü bağ, markamızı her zaman taze tutuyor.

Bugün VitrA markasını nasıl tanımlarsınız?

VitrA, banyoya dair tüm çözümleriyle A'dan Z'ye bir "banyo uzmanı" olarak çalışıyor. İnsanların bugün ve gelecekteki fiziksel, psikolojik, sosyal ve toplumsal açıdan temel ihtiyaçlarını düşünerek banyonun gerçek anlamına odaklanıyoruz. Araştırıyoruz, yeni dijital çağda her gün değişen dinamikleri çok yakından takip ediyoruz. Büyük şehirlerdeki yaşamın nasıl değiştine, geleceğin banyolarının nasıl olacağına, sağlıklı bir yaşamın gerektirdiklerine ama daha da önemlisi insana ve doğaya bakıyoruz.

Banyo tasarımında estetiğin yanı sıra insan sağlığı, hijyen, ergonomi, güvenlik, yüksek performans ve kaliteyi bütünsel bir yaklaşımla ele alıyoruz. Bugünün şehir hayatında her anlamda kusursuz ve benzersiz bir banyo deneyimi yaratmak için, VitrA Tasarım Ekibi dünyaca ünlü tasarımcılarla iş birliği yapıyor.

VitrA'nın geniş ürün gamı, renk, malzeme ve boyut çeşitliliği; herkes için özel ve farklı bir banyo yaratılmasına olanak tanıyor. İnovasyon çalışmalarımızın odağına insanları koyuyoruz. Kullanıcıların hayatını her anlamda iyileştirmek ve kolaylaştırmak için, VitrA İnovasyon Merkezi'nde pek çok yenilik geliştiriyoruz. Tüm bunları yaparken de doğal kaynakları koruma sorumluluğuyla hareket ediyor, üretimden tasarım ve yönetime, tüm süreçlerimizde sürdürülebilirliği esas alıyoruz.

Bir markayı yaratmak ve yaşatmak büyük emekler gerektiriyor. VitrA markasının değerini korumak ve artırmak için ne gibi çalışmalar yürütüyorsunuz?

VitrA, Eczacıbaşı Topluluğu'nun yarattığı ve 60 yıldır yatırım yaptığı değerli bir marka. Markamızı büyütmek için sürekli araştırıyoruz. Kullanıcıların davranışlarını ve dünyadaki trendleri izliyoruz. Şehir hayatı insanları nasıl etkiliyor? Geleceğin banyosu nasıl olmalı? Sağlıklı bir yaşam için banyolar nasıl olmalı? Daha az kaynak kullanarak aynı sonuçları nasıl üretiriz? Yönümüzü bu gibi sorulara kafa yorarak belirliyor, tüketicilere verdiğimiz sözü tutuyor, 3-5 yıl sonrasını tahmin ederek geleceğin banyolarını bugünden tasarlamak için çalışıyoruz.

Markanızın uluslararası arenadaki durumu ve gücü hakkında bilgi alabilir miyiz?

Pek çok pazarda faaliyet gösteriyoruz. Her pazarın ihtiyaçlarını ayrı ayrı takip ediyoruz. Deneyimlediğimiz kullanıcı ihtiyaçlarından, kültürden ve banyo kullanım alışkanlıklarından sürekli yeni bir şeyler öğreniyoruz. Bu öğrendiklerimizi ürünlere dönüştürüp faaliyet gösterdiğimiz pazarların hizmetine sunuyoruz. Bu nedenle farklı ülkelerde olmak bize çok şey öğretiyor ve bizi rekabetçi kılıyor.

Global arenada başarılı olabilmenin önemli bir bölümünü, markanız için üretim ve dağıtım ağı geliştirmek oluşturuyor. Pazarı tanımak, müşterilerinizi bilmek, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak da bir o kadar önemli. Bunun için kendi satış ve pazarlama örgütünüzü kurarak o ülkedeki pazarın nabzını yakından tutmanız, pazarlama stratejinizi buna göre oluşturmanız gerekiyor.

Yurt dışında markamızı büyütmemizi destekleyen en önemli unsur, inovasyona yatırım yaparak rakiplerimizden farklılaşmamız oldu. Ünlü tasarımcılarla iş birliği yaparak, markamızı onların çevresi ve birikimiyle de güçlendirdik. Faaliyette olduğumuz yurt dışı pazarlarda, fuarlara katılarak ve mimarlarla yakın ilişkiler kurarak, ürünlerimizi geniş kitlelere tanıttık. Bu sayede, değerlendirilebilir fırsatlar yakaladıkça, mevcut pazarlarımıza yenilerini ekleyerek, markamızı daha geniş bir coğrafyada yaygınlaştırma olanağına kavuştuk.

Uluslararası bir marka yaratmanın zor, sabır isteyen, cesaret ve yatırım gerektiren uzun vadeli bir süreç olduğunu hiçbir zaman unutmamak gerekiyor. Bu, sürdürülebilir büyüme açısından da kaçınılmaz. Markanın ana çizgi ve stratejisinden uzaklaşmadan, her pazarı ayrı bir dünya gibi değerlendirmeniz, o pazara özel bir yol çizmeniz lazım.

"Büyüme stratejimizi
çok markalı,
çok üretim merkezli ve
çok pazarlı bir yapıda
geliştiriyoruz.
Dörtte biri yurt dışında
olmak üzere yaklaşık
6.500 çalışanımız
ve 4 ülkede
13 üretim tesisimiz
bulunuyor."

Kıdem Tazminatı ve Getirilecek Fon Uygulaması

Cumhur Sinan ÖZDEMİR
Aile, Çalışma ve
Sosyal Hizmetler Bakanlığı
İş Başmüfettişi

1. Giriş

Kıdem tazminatı işçinin iş sözleşmesinin sona eriş biçimine bağlı olarak ve işçinin çalıştığı süre dikkate alınarak ücret tutarına göre ödenen kıdem tazminatı "İş Hukukuna has, işçinin işini kaybetme olgusuna dayalı, kıdem esası üzerine kurulu özel bir tazminat türü" şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle kıdem tazminatı, kanunda gösterilen fesih hallerinde en az bir yıllık kıdeme sahip işçiye veya işçinin ölümü halinde hak sahiplerine işveren tarafından kanun gereği ödenmesi icap eden, miktarı işçinin kıdemine ve son brüt kazancına göre belirlenen bir miktar paradır. Kıdem tazminatı İş Hukukumuza 1936 yılında 3008 sayılı kanunla girmiştir. Yıllar geçtikçe iş mevzuatlarımızdaki değişiklikler sonucu kıdem tazminatı işçi açısından önemi her geçen gün artan bir hak, işveren açısından ise yükü giderek artan bir maliyet haline gelmiştir. Kıdem tazminatı fonu kanunu çıkarılmaya çalışılırken sosyal taraflar anlaşamadıklarından 4857 sayılı İş Kanunu'nda kıdem tazminatına ilişkin düzenleme yapılmamış, geçici 6'ncı madde ile kıdem tazminatı için bir kıdem tazminatı fonu kurulur. Kıdem tazminatı fonuna ilişkin Kanunun yürürlüğe gireceği tarihe kadar işçilerin kıdemleri için 1475 sayılı İş Kanunu'nun 14'üncü maddesi hükümlerine göre kıdem tazminatı hakları saklıdır, hükmü getirilmiştir. Makalenin konusu, uygulamadaki kıdem tazminatı ve taslak halinde kamuoyuna sunulan kıdem tazminatı fonu uygulaması hakkında bilgi içermektedir.

2. 4857 sayılı İş Kanunu Yönünden Kıdem Tazminatı

Kıdem tazminatı işçiler için tanınmış bir haktır. Bu haktan sadece İş Kanunu'na tabi çalışanlar değil, Deniz İş Kanunu'na göre işçi sayılan gemi adamları ile Basın İş Kanunu'na göre işçi tanımının dışında kalan fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığı çalışan gazeteciler de yararlanır. Ayrıca İş Kanunu kapsamı dışında kalan Borçlar Kanunu'na tabi işçilerden '50'den az işçi çalıştıran tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde ve işletmelerde çalışan işçilerde, hizmet akdi veya toplu iş sözleşmelerinde hüküm bulunması' koşuluyla kıdem tazminatına hak kazanabilir.

4857 sayılı İş Kanuna tabi bir çalışanın kıdem tazminatına hak kazanabilmesi için iş sözleşmesinin aşağıdaki nedenlerle sona ermesi şarttır.

2.1. Sürekli Bir İşte Çalışma

Özellikle hangi işlerin İş Kanunu kapsamına girdiği önem arz etmektedir. İş Kanunu'nun 4'üncü maddesi, kanunun istisnalarını saymış ve 'deniz ve hava taşıma işlerinde, 50 ve 50'den az işçi çalıştıran tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde veya işletmelerinde, aile ekonomisi sınırları içinde kalan tarımla ilgili her çeşit yapı işlerinde, bir ailenin üyeleri ve üçüncü dereceye kadar (üçüncü derece dahil) hısımları arasında dışardan başka biri katılmayarak evlerde ve el sanatlarının yapıldığı işlerde, ev hizmetlerinde, iş sağlığı ve güvenliği hükümleri saklı kalmak üzere çıraklar hakkında, rehabilite edilenler hakkında, 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu'nun 2'nci maddesinin tarifine uygun üç kişinin çalıştığı işyerlerinde' kanun hükümlerinin uygulanmayacağını belirtmiştir. Bu nedenle kıdem tazminatına hak kazanabilmek için öncelikle, sözleşmenin feshinden önce 4857 sayılı İş Kanununa tabi sürekli bir işte çalışıyor olmak şarttır.

2.2. Belirli Sebeplerle İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

İş Kanunu kıdem tazminatına hak kazanabilmesini, iş sözleşmesinin Kanunda sınırlı olarak sayılan hallerin varlığı ile son bulmuş olması şartına bağlamıştır. Dolayısıyla herhangi bir fesih sebebi ile son bulan sözleşme kıdem tazminatı almaya hak teşkil etmez. Kıdem tazminatı almaya hak kazandıran fesih halleri Kanunda sayılmıştır. Bunlar;

- İşveren tarafından İş Kanunu'nun, 25/II. maddesinde gösterilen sebepler dışında işçinin işten çıkarılması.
- İşçinin İş Kanunu'nun, 24'üncü maddesi uyarınca işi bırakması.
- Muvazzaf askerlik hizmeti dolayısıyla işçinin işten ayrılması.
- Yaşlılık, emeklilik veya malullük aylığı yahut toptan ödeme almak amacıyla işçinin işi bırakması.
- Kadın işçinin evlendiği tarihten itibaren bir yıl içerisinde kendi arzusu ile işten ayrılması.
- İşçinin ölümü.

2.2.1. Sözleşmenin İşveren Tarafından Haklı Nedenlerin Dışındaki Sebeplerle Feshi

4857 sayılı İş Kanunu'nun, 14'üncü maddesinin birinci fıkrası, iş sözleşmesinin işveren tarafından Kanunun 25'inci maddesinin iki numaralı bendinde gösterilen sebepler haricinde feshedilmesi durumunda kıdem tazminatına hak kazanılacağına hükmetmiştir. İki numaralı bentte sayılan durum, işçinin ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışları nedeniyle fesih hakkıdır. İş Kanunu 25'inci maddesi işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenlemektedir. Haklı nedenler, sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri, zorlayıcı sebepler ile işçinin gözaltına alınması veya tutuklanması halinde devamsızlığın 17'nci maddedeki bildirim süresini aşması olarak sayılmıştır. Yasal düzenleme dört fesih halinden sadece işçinin ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan halleri sebebiyle fesihte kıdem tazminatına hak kazanılamayacağına hükmetmiştir. Diğer durumlarda işveren sözleşmeyi derhal feshetse dahi kıdem tazminatı ödemekle yükümlü olacaktır.

2.2.2. İşçi Tarafından İş Sözleşmesinin Haklı Nedenlerle Feshi

4857 sayılı İş Kanunu'nun, 24'üncü maddesinde işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle derhal fesih hakkı düzenlenmiştir. İş sözleşmesinin süresi belirli veya belirsiz olsun, işçi sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri ile zorlayıcı sebeplerin varlığı halinde sözleşmeyi derhal feshedebilecektir. İş sözleşmesinin bu şekilde feshedilmesi halinde işveren işçiye kıdem tazminatı ödemek zorundadır.

2.2.3. Muvazzaf Askerlik Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi

4857 sayılı İş Kanunu'nun kıdem tazminatına hak kazanma hali olarak saydığı diğer bir fesih türü muvazzaf askerlik sebebiyle sözleşmenin feshidir. Muvazzaf askerlik, 1111 sayılı Askerlik Kanunu'nda tanımı yapılan 20 yaşını dolduran ve sağlam olan her erkek Türk vatandaşının zorunlu olarak yapması gereken vatandaşlık ödevidir. Zorunlu askerliğin süresi ve yapıldığının herhangi bir önemi yoktur. Muvazzaf askerlik nedeniyle iş sözleşmesinin feshini işverenin ya da işçinin yapmasının bir önemi yoktur. Her iki durumda da işçi kıdem tazminatına hak kazanacaktır.

2.2.4. Yaşlılık, Emeklilik veya Malullük Aylığı Almak Amacıyla İş Sözleşmesinin Feshi

4857 sayılı İş Kanunu'nun, 14'üncü maddesi gereği 'bağlı bulundukları kanunla kurulu kurum veya sandıklardan yaşlılık,

emeklilik veya malullük aylığı veyahut toptan ödeme almak amacıyla' sözleşmenin feshi halinde kıdem tazminatı hakkı doğar. İşçinin kıdem tazminatına hak kazanabilmesi için yukarıda açıklanan nedenle iş sözleşmesini feshedip aylık veya toptan ödemeye hak kazandığını veya ilgili sosyal güvenlik kuruluşuna aylık veya toptan ödeme talebinde bulunduğunu belgelemesi şarttır.

2.2.5. Evlenme Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi

Mülga 1475 sayılı İş Kanunu'nun, yürürlükte olan 14'üncü maddesinde 29.07.1983 tarih ve 2869 sayılı kanunla eklenen bir hüküm ile kadın işçinin evlendiği tarihten itibaren bir yıl içinde iş sözleşmesini kendi insiyatifi ile feshetmesi halinde kıdem tazminatı alabilmesinin önü açılmıştır. 14'üncü madde hükmüne göre " ...kadının evlendiği tarihten itibaren bir yıl içerisinde kendi arzusu ile sona erdirmesi... hallerinde işçinin işe başladığı tarihten itibaren iş sözleşmesinin devamı süresince her geçen tam yıl için işverence işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir. Bir yıldan artan süreler için aynı oran üzerinden ödeme yapılır". Yasal düzenleme gereği kadın işçi çalıştığı süre ile orantılı kıdem tazminatını alacaktır. Kadın işçinin evlendiği tarihten itibaren bir yıl içinde iş sözleşmesini fesih etmesi ve kıdem tazminatını işverenden talep etmesi gerekir. Aksi halde bu haktan yararlanamaz.

Feshin işverence kabul edilmesi gerekmez. Kadın işçinin bu haktan yararlanabilmesi için iş sözleşmesinin devam ediyor olması şarttır. Evlilik nedeniyle iş sözleşmesini sona erdirme hakkı sadece kadın işçiye verilmiştir. İşveren ve/veya erkek işçi bu yasal gerekçe ile iş sözleşmesini sona erdiremez. Evlilik nedeniyle iş sözleşmesini fesheden kadın işçiden işveren ihbar öneli talep edemez.

2.2.6. İşçinin Ölümü

Mülga 1475 sayılı İş Kanunu'nun, kıdem tazminatını düzenleyen ve yürürlükte olan 14'üncü maddesi gereğince iş sözleşmesinin işçinin ölümü ile son bulması halinde diğer şartlarda sağlanmak kaydıyla kıdem tazminatı ölen işçinin kanuni mirasçılarına ödenecektir.

2.3. Kıdem Şartının Gerçekleşmiş Olması

Kıdem tazminatına hak kazanabilmek için asgari kıdem şartı aranmaktadır. Bu süre bir yıldır. Mülga 1475 sayılı İş Kanunu'nun, yürürlükte olan 14'üncü maddesi işçinin işe başladığı tarihten itibaren iş sözleşmesinin devamı süresince her geçen tam yıl için işveren işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödeneceğini hüküm altına almıştır. Burada belirtilen bir yıllık süre takvim yılıdır. Bir yıllık sürenin hesaplanmasında fiilen çalışılan değil, çalışanın istirahat ve benzeri nedenlerle iş sözleşmesinin askıda kaldığı bütün durumları kapsar. Fakat bu durum ayın belirli günlerinde örneğin ayın 14 günü çalışan bir kişinin ayın tüm günlerinde çalışmış gibi kıdem tazminatına hak kazanacağı anlamı taşımaz.

2.4. Kıdem Tazminatı Hesaplanması

Kıdem tazminatına hak kazanan işçiye işyerinde çalıştığı her bir tam yıl için işverence 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir. Bir yıldan artan süreler için de oranlama yapılarak öde-

me yapılır. Otuz günlük süre sözleşme veya toplu sözleşme ile artırılabilir. Ödeme işçiye son ödenen brüt ücret üzerinden yapılır. Brüt ücret içerisinde para ve para ile ölçülmesi mümkün sözleşme gereği ödenen veya kanundan doğan menfaatler girmektedir.

Bu menfaatlerin kıdem tazminatına esas ücrete dahil edilebilmesinde, işçiye bir menfaat sağlamış olması, menfaatin para ile ölçülebilir nitelikte olması, menfaatin kanun ya da sözleşmeden doğması ve menfaatlerin geçici olmaması kriterleri dikkate alınır. Çalışanın kıdem tazminatı hesabına esas son ücreti asgari ücretten az ise asgari ücret dikkate alınır. Parça başı, akort, götürü veya yüzde usulü gibi sabit olmayan ücret üzerinden ödeme yapılıyor ise son bir yıllık toplam ücretin o süre içinde çalışan günlere bölünmesi ile bulunacak ortalama ücret üzerinden tazminat hesaplanır. Günlük ücretin sabit olmadığı ödeme biçimlerinde son bir yıllık ödenen tutarın o sürede çalışılan günlere bölünmesi sonucu bulunan ortalama ücret üzerinden ödenir. Kıdem yılı 365 gün üzerinden hesaplanmalıdır.

2.5. Kıdem Tazminatının Ödenmesi

Kıdem tazminatının alacaklısı hak doğduğu anda sağ olan işçidir. Kıdem tazminatını hak etmiş fakat ödeme yapılmadan ölen işçinin kanuni mirasçıları da hak sahibidir. Halihazırda çalışmakta iken ölen işçinin hak ettiği kıdem tazminatının hak sahipleri de işçinin kanuni mirasçılarıdır. Kıdem tazminatı ücret niteliği taşımadığı için alacağın kısmen veya tamamen üçüncü bir kişiye devri mümkündür. Ayrıca ücret niteliği taşımaması haczedilebilir olmasına da imkan tanımaktadır.

Kıdem tazminatının borçlusu genel anlamda işverendir. Kanunda açıkça kıdem tazminatının ödeme zamanı belirtilmemesine rağmen 'iş sözleşmesinin sona ermesinde, işçinin ücreti ile sözleşme ile kanundan doğan para ve parayla ölçülmesi mümkün menfaatlerin tam olarak ödenmesi zorunludur' denilerek kıdem tazminatının sözleşmenin feshinden veya infisahından hemen sonra ödenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Kıdem tazminatının zamanında ödenmemesi durumunda iş sözleşmesinin bittiği tarihten ödeme tarihine kadar mevduata uygulanan en yüksek faiz uygulanır. Faizin temerrüt tarihinden itibaren uygulanmayıp, sözleşmenin bitim tarihinden itibaren uygulanmasının sebebi bu tazminatların zamanında ödenmesinin sağlanması, davaların uzaması sebebiyle düşük faiz oranları ile işçinin hak kaybına uğramalarının engellenmek istenmesidir.

2.6. Kıdem Tazminatına Hak Kazanılamayan Haller

İşçilerin iş sözleşmesi işçi yönünden haklı nedenle sona erse dahi kıdem tazminatı alabilmesi için en az bir yıl çalışması şarttır. Bir yıldan bir gün bile eksik çalışma olsa kıdem tazminatına hak kazanamazlar. Kadın işçinin evlendiği tarihten itibaren bir yıl içinde iş sözleşmesini fesih etmesi ve kıdem tazminatını işverenden talep etmesi gerekir. Yazılı talebinde işçi evlendiğini belgeleyecektir, aksi halde kıdem tazminat hakkından yararlanamaz. İş sözleşmesini muvazzaf askerlik hizmeti nedeniyle sona erdiren işçi askere gideceğini belgelemek zorundadır.

Aksi halde kıdem tazminat hakkından yararlanamayacaktır. İşyerinin devri işverenin yönetim hakkının son aşaması olup, işyeri devri çalışma koşullarında değişiklik anlamına da gelmez. İşyeri devri işçiye haklı nedenle fesih hakkı tanımaz. İşyerinin önceleri gerçek kişi ya da kişilerce işletilmesinin ardından şirketleşmeye gidilmesi halinde, bu işlem de bir tür işyeri devridir. Önceki gerçek kişi olan işverenlerin devralan tüzel kişi ortakları olması bu devir ilişkisini ortadan kaldırmayacaktır.

İşyerlerinin devir veya intikali yahut herhangi bir suretle bir işverenden başka bir işverene geçmesi veya başka bir yere nakli halinde işçinin kıdemi, işyeri veya işyerlerindeki iş sözleşmesi sürelerinin toplamı üzerinden hesaplanır. İş Kanunu'nun 25'nci maddesinde ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallere dayanarak işveren için tanınmış olan sözleşmeyi fesih yetkisi belirtilmiştir. İşverenin haklı nedenle işçiyi işten çıkarması halinde işçi kıdem tazminatına hak kazanamaz.

2.7. Kıdem Tazminatına Dâhil Edilecek ve Edilmeyecek Ödemeler

Arızi nitelikte ücret ekleri kıdem tazminatının hesabında nazara alınmaz. Örneğin fazla mesai, mamul yardımı, tahsil yardımı, işyerinde giyilmek ve kullanılmak üzere verilen iş eş-yaları, primler, ücretli izin parası, çalışılan hafta tatili ücreti, yolluk, otel ve ev gideri olarak ödenen paralar, gezici görev ödencesi, belirli sürelerde verilen özendirme ikramiyesi (teşvik ikramiyesi), avans ödemesi gibi daimilik arz etmeyen ödemeler geniş anlamdaki ücret kavra-mına dâhil olmadıkları için kıdem tazminatının hesabında dikkate alınmazlar.

2.8. Kıdem Tazminatı Tavanı

Kıdem tazminatına hak kazanacak şekilde iş sözleşmesinin bitmesi durumunda işçinin işe başladığı tarihten itibaren iş sözleşmesinin devamı süresince her geçen tam yıl için işveren tarafından işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenmesi gerekmektedir. Bir yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden ödeme yapılacaktır. Kıdem tazminatının yıllık miktarı, en yüksek devlet memuruna bir hizmet yılı için ödenecek azami emeklilik ikramiyesi-

ni geçemeyecektir. En yüksek devlet memuruna ödenecek olan emeklilik ikramiyesi Ocak ve Temmuz aylarında değişmektedir. 01.01.2019-30.06.2019 tarihleri arasında geçerli olmak üzere kıdem tazminatı tavanı, 6.017,60 TL'dir. 4857 sayılı İş Kanunu hükmü gereği, bir çalışma yılı için ödenecek kıdem tazminatı tutarı, en yüksek devlet memuruna bir hizmet yılı için ödenecek emeklilik ikramiyesini aşamaz.

Ancak 1475 sayılı İş Kanunu'nun, 14'üncü maddesi hariç, diğer maddeleri 4857 sayılı İş Kanunu ile yürürlükten kaldırılınca, kıdem tazminatının Kanun ile belirlenen usul ve esaslara göre hesaplanıp ödenmemesi halinde uygulanacak cezayı düzenleyen maddesi de yürürlükten kaldırılmış oldu. Böylece, tavan tutarını aşan miktarda kıdem tazminatı ödenmesi halinde uygulanacak müeyyide de ortadan kalkmış oldu. Diğer bir ifadeyle kıdem tazminatı tavanı üzerinde hesaplama yapılması ve ödenmesi halinde 4857 sayılı İş Kanunu yönünden ceza uygulanması söz konusu değildir. Kıdem tazminatı, işçinin yıllar boyunca sarf ettiği emeğin karşılığı olması sebebiyle vergi ve sigorta prim ödemeleri yönüyle istisnai bir duruma haizdir. Bu nedenle kıdem tazminatından gelir vergisi kesilmemekle birlikte bu tazminat primine de tabi değildir. Kıdem tazminatı sadece damga vergisine tabidir. Ancak, tavanı aşarak kıdem tazminatı ödenmesi halinde, tavanı aşan kısım sigorta prim ve gelir vergisine tabidir.

3. Kıdem Tazminatı Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar

4857 sayılı İş Kanunu kapsamında olmayan işyerlerinde çalışılması halinde işçilerin bu haktan yararlanamaması, işçilerin bir yıllık kıdem süresi dolmadan sözleşmelerinin feshine bağlı olarak kıdem tazminatından mahrum bırakılması, kıdem tazminatı uygulamasında karşılaşılan başlıca sorunlar olarak sıralanabilir. Kıdem tazminatı alacağının işyerleri arasında transfer edilememesi, işgücünün hareketliliğini sınırlandırmaktadır. Uygulamada işini değiştirmek isteyen çalışanların kıdem tazminatını kaybetmemek için işinden ayrılamadığı ya da iş sözleşmesini feshederek tazminat alma hakkını kaybettiği görülmektedir. Bu ödemeden kaçınmak için işverenlerin, tazminata hak kazanma süresinden önce işçiyi işten çıkarma gibi yollara başvurduğu da görülmektedir.

İşverenler çoğunlukla işçilerin sözleşmelerini haklı bir gerekçe olmaksızın kıdem tazminatı almalarını engelleyecek şekilde sonlandırmakta ancak ya istifa edilmiş gibi göstermekte ya da ahlak ve iyi niyet kurallarının ihlali gerekçesiyle sözleşmenin sonlandırıldığı bildirilmektedir. Uygulamada sık karşılaşılan diğer yöntemler ise işverenlerin işçilerin kıdem tazminatı ve yıllık ücretli izine hak kazanmalarını engellemek amacıyla bir yıl dolmadan işten çıkartıp daha sonra tekrar geri alması ile 11 aylık sürelerle işçileri giriş çıkış yaptırmasıdır.

4. Fon Uygulaması

4857 sayılı İş Kanunu'nda kıdem tazminatı ile ilgili bir düzenleme yapılmamıştır. 22.05.2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanunu, 1475 sayılı İş Kanunu'nu yürürlükten kaldırırken, bu Kanunun kıdem tazminatına ilişkin 14'üncü maddesini yürürlükte bırakmış, ancak 1975 yılında 1927 sayılı kanun bir ''kıdem tazminatı fonu'' kurulmasını geçici 6'ncı maddesi ile öngörmüştür.

Buna göre halen iki tane İş Kanunu yürürlüktedir. Bunlardan biri sadece 14'üncü maddesi saklı tutulmuş 1475 sayılı İş Kanunu, diğeri ise 4857 sayılı İş Kanunudur. Böyle bir sonucun oluşmasındaki temel neden 4857 sayılı kanun çıkartılırken, kıdem tazminatının geleceği konusunda sosyal tarafların bir anlaşmaya varamamış olmasıdır. 10.06.2003

tarihinde çalışma hayatını düzenleyen 4857 sayılı İş Kanunu yürürlüğe girmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu, 1475 sayılı Kanunun kıdem tazminatını düzenleyen 14'üncü maddesi hariç tüm maddelerini mülga etmiştir.

4857 sayılı Kanunun kıdem tazminatı konusunda 1475 sayılı Kanunun 14'üncü maddesine atıf yapmasının sebebi, 4857 sayılı kanunun geçici 6'ncı maddesinde kıdem tazminatı fonunun kurulmasının öngörülmesi ve fon kuruluncaya kadar mevcut hakların ve uygulamanın 1475 sayılı kanunun ilgili hükümlerine göre devam etmesinin hüküm altına alınmasıdır. 2003 yılından bugüne kadar kıdem tazminatı fonu kurulamadığından 1475 sayılı kanun hükümlerine uygulanmasına devam edilmektedir. İlave olarak 4857 sayılı kanunda kıdem tazminatı hükümlerine uymamanın müeyyidesi olan idari para cezasına yer verilmemiş ve kıdem tazminatı mutlak emredici olmaktan ziyade nispi emredici hale dönüşmüştür.

Kıdem tazminat fonu meselesi 1975 yılından itibaren, 50 yıla yakın bir süreden beri sosyal taraflarca tartışılmaktadır. Ancak, üzerinde ittifak edilen bir çözüm bulunulamamıştır. İşçi kesimi kazanılmış hak yaklaşımıyla hareket etmekte ve hak kaybına yol açacak düzenlemelere itiraz etmekte; işveren kesimi ise işsizlik sigortasının kurulmuş olması gerekçesiyle kıdem tazminatının kaldırılması gerektiği yönünden görüş ileri sürmektedir.

2019-2021 yıllarını kapsayan yeni ekonomi programına (YEP) göre sosyal tarafların da mutabakatıyla kıdem tazminatı reformu gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Kıdem tazminatında fonlu sistem modelinde, kıdem tazminatı fonu kurulması ve her çalışana bir fon hesabı oluşturulması; işverenin de, çalışanı için ayırması gereken kıdem tazminatı karşılığını bu fona devretmesi öngörülmektedir. Sigortalılar için oluşturulacak kıdem tazminatı fonunda geri ödeme prensibi olarak iki farklı senaryo kullanılmıştır.

Senaryolardan ilki belirlenmiş katkı esasına dayanmaktadır. Bu senaryoya göre belirlenecek bir prim oranına göre; her ay sigortalılardan kesilecek primler bireysel hesaplarda ilgili sigortalıların sistemden ayrıldığı tarihe kadar nemalandırılmak suretiyle biriktirilecek ve bireysel hesaplarda biriken para sistemden ayrılış tarihlerinde kendilerine toplu ödeme esasına göre tazminat olarak ödenecektir.

Diğer senaryo ise belirlenmiş fayda esasına dayanmaktadır. Bu durumda; sigortalılara kıdem tazminatı fonu sisteminden çıktıklarında, günümüz kıdem tazminatı ödeme prensibine uygun olarak, son prime esas kazançları üzerinden bir tazminat ödemesi yapılacaktır. Tazminat miktarı belirlenirken kıdem yılı da dikkate alınacaktır. Sigortalıların kıdem yılları, sistemdeki prim ödeme gün sayılarının 360'a bölünmesi suretiyle elde edilmiş ve tamsayı kesirleri de hesaplamalarda dikkate alınmıştır.

Bu prensiplere göre kurgulanmış ikinci senaryoda hesaplamalar bir kişi üzerinden değil sistemdeki bütün zorunlu 4(a) sigortalıları için yaş ve cinsiyet bazında ortalama prime esas kazançlar ve aylık ortalama prim ödeme gün sayılarına göre yapılmıştır. İkinci senaryodaki hesaplamalarda, projeksiyon döneminin baz yılını takip eden yıllarında sisteme yeni sigortalı girişleri dikkate alınmamıştır. Bunun nedeni; sabit bir reel faiz oranına göre alınması gereken optimal prim oranının belirlenebilmesidir.

Kıdem tazminatı fonunun kurulduğu dönemdeki sisteme prim ödeyen sigortalıların son ferdinin sistemden belirlenen koşullarda tazminat almak suretiyle çıktığı tarihteki nihai kıdem tazminatı fonu değerini sıfır yapacak prim oranı, belirlenmiş bir reel faiz oranı kullanılarak elde edilmektedir. Elde edilen bu prim oranı günümüz koşullarında sigortalılara sağlanan kıdem tazminatı miktarının kurulacak olan olası kıdem tazminatı fonundan da sağlanabilmesi için belirli bir reel faize göre alınması gereken optimal prim oranı olacaktır.

Bu optimal prim oranının belirlenebilmesi için sistemdeki son sigortalıya tazminat ödemesi yapıldıktan sonra ilgili fonda kalan para tutarının sıfır olması gerekmektedir. Hesaplamalar yapılırken sisteme her yıl yeni sigortalı girişlerinin dahil edilmesi ile kıdem tazminatı fonuna bir gelir akışı sağlanacağı için söz konusu fonun değeri hiçbir zaman sıfır olmayacak dolayısıyla optimal prim oranı belirlenemeyecektir. Mevcut sistemde kıdem tazminatı; son işyerinde en az bir yıl çalışmak koşuluyla emeklilikte, vefat halinde veya işveren tarafından işten çıkarılma durumunda, işçinin haklı bir nedenle iş akdini feshetmesi veya erkeklerin askerlik, kadınların da evlendikten sonra bir yıl içinde istifa etmesi durumunda ödenmektedir. Ayrıca, yaş dışındaki emeklilik koşullarını yerine getiren işçiler de kendi isteğiyle işten ayrıldığında kıdem tazminatı alabilmektedir. İşçi ve işverenleri ilgilendiren kıdem tazminatı fonuna ilişkin sorular başlıklar halinde aşağıda değerlendirilmiştir.

4.1. Fon Sisteminde Prim Kesintisi

Mevcut sistemde bir yıllık çalışmaya karşılık 30 günlük ücret tutarında kıdem tazminatı ödenmektedir. Kıdem tazminatı fonu kurulduğunda fona işçi ve işveren payı olarak ne kadar kesinti yapılacağı, fonla ilgili tartışma konularının başında gelmektedir. İşçi tarafı 30 günlük ücretin karşılığı olan kıdem tazminatının aynen devam edebilmesi için fona % 8.3 oranında prim yatırılması gerektiğini savunmaktadır. İşveren tarafı ise 30 günlük brüt ücret yerine 21 günlük ücret karşılığı, her ay brüt maaşın %5.84'ü oranında prim yatırılması gerektiğini, çünkü yıllar içinde fonda biriken para

nemalanacağı için aradaki farkın kapanacağını ileri sürmektedir.

4.2. Fon Sisteminde Kapsam

Kıdem tazminat fonuna yönelik önceki yasal çalışmalarda mevcut işçilerin çalışmaya devam ettikleri süre boyunca mevcut sistemde kalması öngörülmüştür. Bu taslak çalışmada da fon yürürlüğe girdikten sonra yeni işçilerin bu sisteme tabi olması düşünülmekte, mevcut çalışanların ise eski işten ayrılıp, yeni işe girdiklerinde fona tabi olmaları öngörülmektedir. Memurlar yani kamu kurum ve kuruluşlarında görevli olan personeller, fon sistemine dahil dahil değiller. Bu sisteme yalnızca işçilerin dahil olması öngörülmektedir.

4.3. Fon Sisteminde Birikmiş Kıdem Tazminatı

İşveren kesimi kıdem tazminatının peşin ödenmesi anlamına gelen birikmiş kıdem tazminatlarının fona aktarılması uygulamasına sıcak bakmadığından, mevcut işçilerin birikmiş kıdem tazminatlarının, mevcut işlerinden ayrılıncaya kadar eski sistemde devam etmesi öngörülmektedir. Ancak, mevcut işçiler yeni işe girdiklerinde ise yeni sisteme tabi olacaklar.

4.4. Fon Sisteminde Kıdem Tazminat Tavanı

Mevcut sistemde kıdem tazminatı son brüt ücret üzerinden ödenmekle birlikte, kıdem tazminatı her yıl belirlenen tavan tutarını aşamaz. 01.01.2019-30.06.2019 tarihleri arasında geçerli olmak üzere kıdem tazminatı tavanı, 6.017,60 TL'dir. Fon sisteminde kıdem tazminatı tavanının prim toplama aşamasında gündeme gelmesi öngörülüyor. Bu durumda yürürlükte olan brüt asgari ücret, 2.558,40 TL ile kıdem tazminatı tavanı olan 6.017,60 TL arasındaki ücretlerden aynı oranda kesinti yapılması öngörülmektedir.

4.5. Fon Sisteminde İstifa Eden İşçinin Kıdem Tazminat Hakkı

Mevcut sisteme göre, işçi istifa halinde kıdem tazminatı alamaz. İşçinin kıdem tazminatı alabilmesi için istifanın haklı bir nedene dayanması gerekir. İşveren kuruluşları, deneyimli ve nitelikli işçilerin "kıdem tazminatı kaybım yok" diyerek kolaylıkla iş değiştireceğini düşüncesiyle istifa eden işçiye kıdem tazminatı hakkı verilmemesi gerektiği yönünde görüş ileri sürmektedirler.

4.6. Fon Sistemine Devlet Katkısı

Kıdem tazminat fonuna yönelik önceki yasal çalışmalarda kıdem tazminatı fonuna devlet garantisi öngörülmemiştir. İşçi kuruluşları, işverenin primi yatırmaması halinde işçinin kıdem tazminatının riske girmemesi için fonun devlet garantisi altında olması gerektiği görüşünü ileri sürmekte; Devletin, kıdem tazminatı fonuna da işçi ve işveren adına yapılacak kesintinin %25'i oranında katkıda bulunması beklenmektedir.

4.7. Fon Sisteminde İşverenin Fona Prim Yatırmaması

İşçi kuruluşları; işverenin, işçinin maaşından kestiği primi yatırmaması halinde işçinin kıdem tazminatının riske gireceği, riske girmemesi için de fonun devlet garantisi altında olması gerektiği görüşünü ileri sürmektedirler.

4.8. Fon Sisteminde İşten Haksız Nedenle Çıkarılan İşçiye Kıdem Tazminatı Ödenmesi

Mevcut sistemde iş sözleşmesi haklı neden olmaksızın işten çıkarılan işçiye kıdem tazminatı işveren tarafından ödenmektedir. Öngörülen fon sisteminde ise işten çıkarılan işçiye kıdem tazminatı ödenmeyecek, fonda biriken paranın yarısı, en az 15 yıl sonra veya ilk defa konut alındığında ödenecek; paranın tamamı ise emeklilikte veya 56 yaşında alınabilecektir. Diğer bir ifadeyle fondan para çıkışı şarta bağlanmıştır.

5. Sonuç

Mevcut durumda 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun, 4/a. maddesi kapsamında çalışan sigortalıların yararlanabildiği bir kıdem tazminatı sisteminin yerine söz konusu sigortalıların tamamının yararlanabileceği fon esasına göre kurulacak bir kıdem tazminatı sisteminin kıdeme ilişkin sorunlara bir çözüm getireceği öngörülmektedir. Kıdem tazminat fonu meselesi 1975 yılından itibaren, 50 yıla yakın bir süreden beri sosyal taraflarca tartışılmaktadır.

Ancak, üzerinde ittifak edilen bir çözüm bulunulamamıştır. İşçi kesimi kazanılmış hak yaklaşımıyla hareket etmekte ve hak kaybına yol açacak düzenlemelere itiraz etmekte; işveren kesimi ise işsizlik sigortasının kurulmuş olması gerekçesiyle kıdem tazminatının kaldırılması gerektiği yönünden görüş ileri sürmektedir. 2019-2021 yıllarını kapsayan yeni ekonomi programına (YEP) göre sosyal tarafların da mutabakatıyla kıdem tazminatı reformu gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Kıdem tazminatında fonlu sistem modelinde, kıdem tazminatı fonu kurulması ve her çalışana bir fon hesabı oluşturulması; işverenin de, çalışanı için ayırması gereken kıdem tazminatı karşılığını bu fona devretmesi öngörülmektedir.

Kaynak

• 1475 sayılı İş Kanunu
• 4857 sayılı İş Kanunu
• 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
• ÖZDEMİR, Cumhur Sinan,
Soru-Cevap ve İçtihatlı İş Mevzuatı Rehberi, Ankara, Adalet Yayınevi, Mayıs-2018

MAKALE

İş Hukukun En Eski ve En Güncel Tartışması: Kıdem Tazminatı Fonu

Prof.Dr. Mahmut KABAKCI
İTÜ İşletme Fakültesi
İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku
Öğretim Üyesi

I. Yasal Bir Hedef Olarak Kıdem Tazminatı Fonu

Kıdem tazminatı fonu tartışması bugünlerde yeniden güncel hale gelmiş, hükümetin 2019 yılı içinde düzenlenmesini öngördüğü kısa vadeli hedefleri arasında yer almıştır. Ancak kıdem tazminatı fonuna ilişkin tartışmalar ve bu şekilde hedef konulması yeni değildir. 4857 sayılı İş Kanunun taslak hazırlıklarına başlandığı 2002 yılından beri kıdem tazminatı sürekli gündem maddelerinden biridir ki bu 4857 sayılı Kanundaki "Kıdem tazminatı için bir kıdem tazminatı fonu kurulur. Kıdem tazminatı fonuna ilişkin Kanunun yürürlüğe gireceği tarihe kadar işçilerin kıdemleri için 1475 sayılı İş Kanununun 14 üncü maddesi hükümlerine göre kıdem tazminatı hakları saklıdır" (geçici m. 6) hükmü ile kanun koyucunun açık iradesinin gereğidir.

Başlıktaki nitelendirme ilk bakışta abartılı gözükse de kıdem tazminatının mevzuatımıza girdiği 1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanunundan bugüne kadar olan gelişmelerden, mevcut fon tartışmasının 4857 sayılı Kanunun geçici 6. maddesinden önce de güncel olduğu anlaşılır. 3008 sayılı Kanunda 1950 ve 1952 yıllarında kıdem tazminatından yararlanma koşulları ile miktarı konusunda işçiler lehine yapılan değişiklikler ile eş zamanlı olarak 1954 yılındaki 2. Çalışma Meclisinde kıdem tazminatı fonu ilk olarak gündeme gelmiştir. Dolayısıyla kıdem tazminatı fonu tartışması, kıdem tazminatının kendisi kadar eskidir. Buna rağmen geçen yaklaşık 70 yılda fon konusunda bir milim dahi adım atılamazken, tersine kıdem tazminatına hak kazanma şartları ve miktarıyla ilgili ilki 1950'de ve sonuncusu 1999'da olmak üzere her 10-15 yılda bir kanun değişiklikleri ile işçiler lehine iyileştirmeler yapılmıştır. Fon tartışmasıyla ilgili dikkati çeken yön bunun işçi ya da işveren kesimi tarafından değil her zaman devlet tarafından gündeme

getirilmiş ve yönlendirilmiş olmasıdır. İşçi ve işverenler bu tartışmada hep eleştiren, karşı çıkan ya da değişiklik talep eden taraflar olmuştur. Bu surette kıdem tazminatı fonunu sürekli olarak gündeme getiren devletin, 4857 sayılı Kanuna kadar yaptığı kanuni değişiklikler ile kıdem tazminatını işçiler lehine iyileştirmesinden, çalışma hayatının gerçekleri, ihtiyaçları karşısında fondan ziyade kıdem tazminatının kendisinin daha efektif, uygulanabilir olduğunun kanıtı olsa gerek. İşte bu yazıda çalışma hayatının gerçeklerinden hareket ile artıları ve eksileriyle kıdem tazminatı mı yoksa fon mu sorusunu yanıtlamaya çalışacağız. Lehe ve aleyhe gerekçelerden önce konuyla ilgili değerlendirme için önemli olduğunuz düşündüğümüz kıdem tazminatının hukuki niteliği ile işçi işveren ilişkisi bakımından anlamı hakkında kısa açıklamada bulunacağız.

II. İş Hukukuna Özgü Bir Ödeme: Kıdem Tazminatı

Kıdem tazminatı nedir? Klasik anlamı ile tazminat, bir zararın giderimi borcu olup kaynağı sözleşme, haksız fiil, sebepsiz zenginleşme veya bir yasal düzenleme olabilir. Ancak toplumsal yapıdaki değişim günümüzde tazminata zararın giderimi dışında başkaca işlevlerin yüklenmesi sonucunu doğurmuştur. Örneğin İş Kanunu 5. maddedeki ayrımcılık tazminatı, 17. maddedeki ihbar tazminatı zarardan bağımsız, cezalandırma amaçlı maktu tazminatlardır. Bu nedenledir ki ihbar önеline kısmen uyulsa bile ödenecek ihbar tazminatı tamdır.

Adındaki tazminat ifadesinden hareket ile kıdem tazminatına bakıldığında ne bir zararın giderimi ne de cezalandırma amacından söz edilir. Burada 1475 sayılı İş Kanunu 14. maddedeki hak kazanma koşulları gözetilerek yapılacak bir değerlendirmede, tersine ödüllendirme amacı olan bir ödeme vardır. En az 1 yıl çalışan işçi, iş sözleşmesinin kendisi ya da işveren tarafından sona erdirilmesinde kendisine atfedilebilir bir kusurun bulunmadığı durumda kıdem tazminatına hak kazanır. Bu yönü ile kıdem tazminatı hem genel tazminattan hem de ücretten ayrılan bir işçilik alacağıdır. Dolayısıyla kıdem tazminatının iş hukukuna özgü, hizmeti ve sadakati ödüllendirme amaçlı bir tazminat olduğu söylenmelidir.

Öğretinin kıdem tazminatına ilişkin geciktirilmiş ücret nitelendirmesi asgari bir yıl çalışmış olma şartı yönüyle isabetli gözükse de iş sözleşmesinin işçinin İş Kanunu 17. madde ve işverenin 25/II maddesi kapsamındaki fesihlerinde tazminat ödenmediğinden ücret nitelendirmesi eksiktir, hatalıdır. Teknik anlamda görülen işin, hizmetin karşılığı olan ücrete hak kazanma ile iş sözleşmesinin sona erme şekli arasında bir illiyet bulunmaz. Bunun iş sözleşmesinin sona ermesi ile doğan kendine özgü bir ücret olduğu söylense bile hak kazanma bakımından sözleşmenin sona erme şekline dair sınırlandırma bizi kıdem tazminatının ücretten ziyade iş hukukuna özgü tazminat görüşüne yönlendirir.

Yasal düzenlemelerin gerekçelerinde kıdem tazminatının işsizlik sigortası ile iş güvencesi kurumlarıyla olan ilişkilerine atıf vardır. Hak kazanma bakımından iş sözleşmesinin sona ermesinde işçiye atfedilebilir bir kusur bulunmaması yönüyle işsizlik sigortasıyla bir ilişki kurmak mümkünse de emeklilik, ölüm, askerlik ve evlilik hallerinde de bu tazminata hak kazanıldığından, kıdem tazminatının kabul edildiği tarihte Türk hukukunda bulunmayan işsizlik sigortası işlevi gördüğü değerlendirmesi hatalı değil ancak eksik olacaktır, kıdem tazminatının işlevlerinden salt bir tanesidir. İşçilerin işverenin keyfi fesihlerine karşı korunmasının amaçlandığı iş güvencesinde fesih yasaklanmamakta, geçerli nedenlerin varlığı ile sınırlandırılmaktadır. İşte böyle bir hukuki sınırlandırmanın olmadığı durumda, fesih ile artık emeğinden yararlanmayacağı bir işçisine toplu bir ödeme yapmak zorunda kalacak işveren için kıdem tazminatının ekonomik nedenlerle fiili bir sınırlandırma işlevinden bahsetmek hatalı olmayacaktır.

Türk hukukunda 2000'den itibaren işsizlik sigortası ve 2003'den beridir de iş güvencesi kurumları yürürlükte olduğundan artık kıdem tazminatının çıkış gerekçeleri itibariyle varlık nedeninin kalmadığı söylenebilir. Ancak böyle bir değerlendirme bize göre eksik, tek taraflı olacaktır. Çünkü kıdem tazminatı 80 yıldan bu yana devam eden uygulamasında, çalışma hayatının değişen şartlarında işçiler açısından kabulündeki amaçların ötesinde işlevler üstlenmiştir. İşçiler için işten çıkış üzerine hak kazanılan toplu bir kazandırma olarak işsizlik ödeneği, yeterli para olmadığı için bekletilen bir işin yapılması yahut yüksek tutarlı bir ihtiyacın giderilmesi için finans kaynağı, emekli olan işçi bakımından emekli ikramiyesi yahut ölen işçinin geride kalanlar için maddi destek işlevleri vardır. Bu nedenlerle kıdem tazminatı artık salt emekli ikramiyesi nitelikli bir kazandırma olarak görülemez. İşçiler ister çalışırlarken isterse de emeklilik dönemi başlangıcında olsun kıdem tazminatı ödemesi onlar açısından en önemli işçilik alacağı kalemini oluşturmaktadır. Zaten fon tartışmasında işçi sendikalarının kazanılmış hak şeklindeki itirazları da gelinen durumda kıdem tazminatının işçiler açısından ifade ettiği önemi göstermektedir.

III. Kıdem Tazminatı Fonu Konusunda Lehe ve Aleyhe Gerekçeler

1. Ülkemizin Fon Deneyimleri ve Kıdem Tazminatının Bireysel Emeklilik Sistemi ile İlişkilendirilmesi

Kıdem tazminatının, bireysel emeklilik benzeri biçimde bir fon çatısı altında yapılandırılması mümkündür. Hatta şayet kıdem tazminatı konusunda bir fon oluşturulacaksa, ülkemizin 1988 tarih ve 3417 sayılı Çalışanların Tasarrufa Teşvik Edilmesi ve Bu Tasarrufların Değerlendirilmesine Dair Kanun ile 1986 tarih ve 3320 sayılı Memurlar ve İşçiler ile Bunların Emeklilerine Konut Edindirme Yardımı

Yapılması Hakkında Kanun uygulamalarına dair olumsuz tecrübeler gözetilerek kıdem tazminatı için yeni bir fon kurulması yerine zorunlu bireysel emeklilik sistemine entegre bir yapı oluşturulmalıdır. Bireysel emeklilik fonları bu konuda münhasıran kurulan özel hukuk tüzel kişisi şirketler tarafından yönetildiğinden, sistemin işleyişinin objektif işletmecilik ilkelerine uygun olması ve dolayısıyla siyasi müdahalelere kapatılması garanti altına alınmış olur.

Bireysel emeklilik sistemine entegre edilmiş bir kıdem tazminatı fonu işçiler açısından tereddütsüz olumlu bir adımdır. Toplu bir kazandırma hakkından mahrum bırakılmak gerekçesi ile işçiler kısa vadede böyle bir sisteme itiraz edebilirler. Ancak sosyal sigortanın bir parçası olan bireysel emeklilik sistemine entegre bir kıdem tazminatı fonu, işçilerin emeklilik dönemlerindeki refah düzeylerinin yükseltilmesi için etkili bir katkı sağlar. Böyle bir yapıda kıdem tazminatı çalışanlar için zorunlu sosyal sigortaya ilave ikinci bir sosyal güvence olarak önemli bir işlev görür. Bu surette çalışanların mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde zaten zorunlu olarak dahil oldukları devlet katkılı bireysel emeklilik fonları, işverenlerin kıdem tazminatı karşılığı ödeyecekleri katkılar ile onların emekliliklerinde Medeni Kanun 110. maddesindeki sandıklar benzeri ikinci bir emeklilik aylığı düzeyine ulaşabilecektir.

Aksine kıdem tazminatıyla ilgili bireysel emeklilik yapısı dışında bağımsız bir fon oluşturulması, 3417 ve 3320 sayılı Kanun deneyimleri gözetildiğinde gelecekteki işleyiş bakımından önemli belirsizlik anlamına gelir. Bu durumda ilgili kesimlerin öngörülecek içeriği ile işleyişinden bağımsız olarak, salt fonun kendisine itiraz etmeleri çok da haksız sayılmamalıdır.

2. Kıdem Tazminatı Sisteminde Değişiklik İçin Öncelikle Çözülmesi Gereken Yapısal Sorun

Bize göre çalışma hayatımızın mevcut gerçekleri karşısında mevcut kıdem tazminatı uygulamasında değişiklik ile ister bireysel emeklilik sistemine entegre isterse de bağımsız bir fon kurulsun çalışma hayatımızın var olan şartlarında hem işçiler hem de işverenler için önemli olumsuzluklara, hak kayıplarına neden olur. Baştan söylemek gerekirse mevcut durumda 4857 sayılı İş Kanunu'nun geçici 6. maddesindeki hedefe rağmen kıdem tazminatının aynen uygulanmaya devam edilmesi iş hukukunun amaçlarına uygun olan yoldur. Bu konuda 4857 sayılı Kanunun kabulünden bu yana 16 yıl geçmesine, her iki üç yılda bir hükümet tarafından gündeme getirilmesine rağmen kıdem tazminatı fonunun bugüne kadar kurulamamış olması bizim sistem değiştirilmemelidir görüşümüzün gerekçeleriyle bağlantılıdır.

Fonu savunanların en başta dayandığı çalışanların en az %80'ninin kıdem tazminatı hakkından yararlanamadığı fiili gerçekliktir ancak eksik tespittir. Bu oranının SGK çıkış kodlarına göre derlenmiş olması muhtemeldir. Ancak işverenin çıkış işlemlerine göre tazminata hak kazanmayan işçi de iş mahkemesinde açacağı dava ile kıdem tazminatına hak kazandırır sona ermeyi ispat ile bu hakkına ulaşabilir.

Kıdem tazminatı hakkından bu denli yüksek oranda işçinin yararlanamamasının temel nedeni 1475 sayılı İş Kanunu 14. maddedeki sistemin hatalı ve eksik olması değil, çalışma hayatımızın esaslı yapısal sorunlarıdır. Ve bunların en başında kayıt dışı istihdam gelmektedir. Resmi bir istatistiki veri yoksa da ülkemizde toplam işçilerin %35'i ila %55'i oranında bir kesimi kayıt dışıdır, başka deyişle iş mahkemesinde ve SGK nezdinde haklarını aramadıkları durumda iş ve sosyal güvenlik hukukundan doğan hakların hiçbirinden yararlanamayan çalışanlardır. Bunun dışında görünürde kayıt dışı olmayıp da sigortalı bildirimi gerçek kazancı değil asgari ücret üzerinden yapılan bir kesim vardır ki uygulama tecrübelerimize dayalı olarak bunların sigortalı bildirimi olan işçiler toplamının %55-65'i bir oranda olduğunu söyleyebiliriz.

Dolayısıyla kayıt dışı istihdamın tamamen önlenmediği ya da en azından cüzi bir orana düşürülemediği durumda, kıdem tazminatı fonu oluşturulması hukuka, yasalara saygılı işverenlerin bir daha cezalandırılması anlamına gelir. Bu durumda kayıt dışı istihdamı tercih eden işletmeler lehine var olan haksız rekabet kıdem tazminatı fonunun getireceği mali yük nedeniyle daha da derinleşecektir. Bu durum kayıt dışılığın her iki hali için de geçerlidir.

Kayıt dışılığın önlenmesi salt kıdem tazminatı fonu kurulması ile ilgili bir husus olmayıp, iş hukukumuzun tüm kurumlarının etkin işleyişi için gereken temel şarttır. Bu şart karşılandığı durumda zaten işçilerin fiilen kıdem tazminatından yararlanma oranları yükselecektir. Tersinden söylemek gerekirse kıdem tazminatı fonunun kurulması kayıt dışılığı azaltmayacak, aksine oranın daha artmasına neden olacaktır.

Hatta kayıt dışı olanların kıdem tazminatından yararlanma imkanlarının, olası bir fondan daha etkili olduğu söylenebilir. Çünkü kayıt dışı çalıştırılan işçiler iş mahkemesine yasal haklarını arayabilmekte, kıdem tazminatı alabilmektedir. Hali hazırda kıdem tazminatı alan az sayıdaki işçinin bir kısmı bu haklarına işverence ödeme yapılmaması üzerine mahkeme ilamı ile kavuşmaktadır. Olası bir fon sisteminde kayıt dışı işçilerin durumunun ne olacağı, en azından şimdiki tartışların kapsamı itibariyle belirsizdir. Bu soru yanıtlanmadan kıdem tazminatı fonu kabul edilememelidir.

3. Kıdem Tazminatı Garanti Fonu Güvencesi

Kıdem tazminatıyla ilgili bugüne kadar hazırlanan metinlerin tamamında fon lehine dayanılan gerekçelerin başında, işverenin iflası ya da ekonomik kriz içinde olması

gibi bir nedenle işçilerin kıdem tazminatlarını alamamalarının azımsanamayacak bir oranda olduğudur. Bu gerekçe de gerçekliktir, görmezden gelinemez. İflas eden işverenden tahsil edilemeyen kıdem tazminatının çözümü hemen üstte kayıt dışılıkla ilgili belirttiğimiz esaslı çekince nedeniyle kıdem tazminatı fonu değildir. Bu olumsuz duruma karşın en etkili yöntem, daha önceden ilgili çevreler tarafından da savunulan aynı ücret garanti fonunda olduğu üzere işsizlik sigortasına entegre bir kıdem tazminatı garanti fonu kurulmasıdır. Olası muvazaalı işlemler gözetilerek fonun işçiye halefiyeti ile kötüniyetli işverenlerden ödediği kıdem tazminatını tahsil edebilmesi imkanı olan bir kıdem tazminatı garanti fonu, işverenler arasındaki ekonomik rekabet koşullarında hem işçiler hem de işverenler için etkili bir güvence oluşturacaktır.

4. Kıdem Tazminatı Fonu Kıdem Tazminatının Ruhuna Aykırıdır

Yukarıda kıdem tazminatı hakkında, asgari bir yıl çalışan işçinin hizmetleri ile işyerine sadakatinin ödüllendirilmesi amacı olan iş hukukuna özgü bir tazminat nitelendirmesi yapılmıştı. Bu tazminat bir yılını dolduran her işçiye ödenmemektedir. Tazminat, iş sözleşmesi kendisine atfedilebilir bir kusuru olmadan sona eren işçilere özgüdür. İş sözleşmesi işverenin İş Kanunu m. 25/II kapsamında bir feshi ile yahut kendi süreli feshi ile sona eren işçi bu tazminata hak kazanamamaktadır. Dolayısıyla devlet memurlarının emekli ikramiyelerinden farklı olarak kıdem tazminatı bir işveren yanında en az bir yıl çalışan her işçinin her halükarda hak kazandığı bir ödeme değildir.

Buna karşın fon sistemine geçilmesi ile hak kazanma bakımından böyle bir ayrım mümkün olmaz. İşverene suç niteliğinde bir davranışı ile zarar veren işçi de fondan yararlanır. İşverenlere bu şekilde işten çıkaracağı bir işçi için de fona ödemede bulunmasını beklemek kıdem tazminatının amacı itibariyle işçi-işveren (sosyal-ekonomik) arasındaki hassas dengenin bozulması anlamına gelir. İşverenlere tazminatın yüklene bilirliği şartları hakkında değerlendirme, kıdem tazminatının ödüllendirme amacı nedeniyle ancak en erken iş sözleşmesinin sona erdiği gün yapılabilir. Bu durumda daha sonra ödenip ödenmeyeceği belli olmayan bir tazminat için daha işçi çalıştığı sırada işverenden tahsilat yoluna gitmek iş hukukundaki dengeler açısından isabetli değildir.

IV. Sonuç Olarak: Daha Güçlü Bir Sendikal Düzen

Çalışma hayatımızın mevcut şartları ve özellikle de kayıt dışı istihdam nedeniyle kıdem tazminatı konusunda bir fon kurulması yerine, mevcut sistemin korunmasının daha isabetli olacağını belirttik. Ancak bu mevcut uygulamanın ideal olan olduğu anlamına gelmez. Tüm işçilerin ancak sınırlı bir kesiminin fiilen bu tazminattan yararlanabiliyor olduğu gerçeği karşısında, bunu iyileştirici tedbirlerin alınması gerekir. Bu tedbirler ise kıdem tazminatına ilişkin 1475 sayılı Kanunun 14. maddesindeki koşulların değiştirilmesi değil, fiilen yararlanmanın önündeki engellerin kaldırılmasıdır.

Bu yolda ilk tedbir kayıt dışı istihdam edilen işçiler bakımından iş teftişin daha etkili hale getirilmesidir. Ancak bize göre etkili tedbir, sendikalılık oranının artması için gereken adımların atılmasıdır. Mevcut uygulamada kıdem tazminatı alan işçilerin hemen hemen tamamı bir işçi sendikasının örgütlü olduğu, toplu iş sözleşmesi düzenin geçerli olduğu işyerinde çalışanlardır. Çünkü bu işyerlerinde işverenler yasal şartlara azami düzeyde uydukları gibi, sendikalar sayesinde işçiler hakları konusunda daha bilinçli hareket etmektedirler. Sonuç olarak derhal atılması gereken adım, sendikal örgütlenmeyi zorlaştıran, neredeyse imkansızlaştıran toplu iş sözleşmesi yetkisi çoğunluk tespitine itiraz süreci gibi uygulamada aksayan düzenlemelerin acil olarak değiştirilmesidir. Bu ise başka bir yazının konusudur.

SERSA Yönetim Kurulu Başkanlığı'na Müfit ÜLKE Seçildi

SERSA Seramik Sağlık Gereçleri Üreticileri Derneği Olağan Genel Kurul Toplantısı 05 Nisan 2019 tarihinde Türkiye Seramik Federasyonu genel merkezinde gerçekleştirildi.

Genel Kurulda yapılan seçimlerde Duravit Yönetim Kurulu Üyesi ve Türkiye Genel Müdürü ve aynı zamanda sendikamız Yönetim Kurulu Başkanvekili Müfit Ülke SERSA Yönetim Kurulu Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçildi. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevlerine ise Merter Savaş ve Ferdi Erdoğan getirildi.

SERSA Olağan Genel Kurul'unda Başkanlık görevini devreden Mehmet Mercan, 2017-2019 döneminde başkanlık görevini üstlenmiş olmaktan dolayı gurur duyduğunu belirterek, iki yıl süresince büyük bir özveri ile çalışan Yönetim Kurulu Üyesi arkadaşlarına teşekkür etti.

SERSA Yönetim Kurulunda yer alan diğer üyeler ise şu isimlerden oluşmaktadır: Ali Güral, Bülent Ayva, Erdem Çenesiz, Hakan Çanakçı, Hakan Günderen, Kürşad N. Özkaya, Nuri Gönenç, Olgun Çakmak, Zafer Doğan ve sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Oğuzhan Gürsoy.

TİSK Başkanlığı'na Özgür Burak AKKOL Seçildi

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Yönetim Kurulu Başkanlığı'na Özgür Burak Akkol seçildi.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu tarafından yapılan açıklamada şöyle denildi: "20 işveren sendikasının üyesi olduğu Konfederasyonumuz, Türk işverenlerini endüstri ilişkileri alanında yurtiçinde ve yurtdışında gururla temsil etmektedir. Kurulduğu günden bu yana üretimin, yatırımın, ihracatın, rekabet gücünün ve özellikle istihdamın artırılmasına hizmet eden Konfederasyonumuz, faaliyetlerini, benimsediği 'uzlaşma kültürü' anlayışıyla yürütmektedir.

"Çalışma barışının korunması" en temel ilkemiz olmuştur. Bu konudaki hassasiyetimizi yeni dönemde de sürdüreceğiz. Konfederasyonumuz, 'ülke ekonomilerinin, işletmelerinin gücü doğrultusunda büyüdüğü' bilinciyle hareket etmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin daha donanımlı olmaları, ulusal ve küresel rekabet güçlerinin artırılması, mali yüklerinin azaltılması hususunda sorumluluklar üstlenmiştir.

Bugüne kadar bu yolda özveri ile yürüttüğümüz çalışmaları, önümüzdeki süreçte geliştirerek devam ettireceğiz. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşları, çalışan temsilcisi konfederasyon ve sendikalar ile birlikte "İş'in Geleceği, işçi ve işverenlerin gelecekteki yetkinliklere şimdiden hazırlanması, kodlama" gibi konulara odaklanırken, fikir veya öneriler oluşturmanın ötesinde, somut proje ve uygulamaları hayata geçirmeyi planlıyoruz."

Atalay GÜMRAH: "İş insanının, hayalperest olma şansı olmadığı gibi umutsuz, çözümsüz olma şansı da yok"

Türkiye İMSAD'ın geleneksel hale getirdiği, 2019 yılı Haziran ayı 'Gündem Buluşmaları' toplantısı, 27 Haziran Perşembe günü İstanbul Sanayi Odası Odakule'de düzenlendi. Türkiye İMSAD Yönetim Kurulu Başkanı Ferdi Erdoğan'ın açılış konuşmasını yaptığı 'Gündem Buluşmaları'nda, Türkiye İMSAD Ekonomi Danışmanı Dr. Can Fuat Gürlesel, sektöre ilişkin güncel verileri ve değerlendirmelerini aktardı. Türkiye İMSAD Başkan Yardımcısı Çetin Tecdelioğlu'nun moderatörlüğünde gerçekleşen 'Fırtınalı Havada Dümende Olmak' temalı oturumun konuk konuşmacısı ise Eczacıbaşı Topluluğu CEO'su ve aynı zamanda Sendikamız Yönetim Kurulu Başkanı Atalay Gümrah oldu.

"Gelişmiş ülkelere daha fazla ihracat yapıyoruz"

İnşaat malzemesi sanayicileri ve iş dünyasından isimlerin büyük ilgi gösterdiği Gündem Buluşmaları'nda, sektördeki son gelişmeleri aktaran Türkiye İMSAD Yönetim Kurulu Başkanı Ferdi Erdoğan, "Biz sadece Türkiye'nin değil içinde bulunduğumuz coğrafyanın önemli bir yapı taşıyız" dedi.

İnşaat malzemesi sanayisinin büyüklüğünün son yıllarda özellikle iç pazarda inşaat sektöründe yaşanan daralma sonrası 100 milyar dolara gerilediğini dile getiren Ferdi Erdoğan, bunun 21,5 milyar dolarının ihracat, geri kalanının ise iç pazarı temsil ettiğini söyledi.

Ferdi Erdoğan, şöyle devam etti: "İnşaat malzemeleri ihracatında zirve olarak 23 milyar doları görüp, 2015-2016 yıllarında 15 milyar dolar seviyesine insek de şimdi yeniden 23 milyar dolar ihracata doğru gidiyoruz.

İnşaat malzemeleri ihracatında önemli pazarlarımız sanılanın aksine AB ülkeleri ve ABD. Biz gelişmiş ülkelere daha fazla ihracat yapıyoruz. İngiltere, Fransa, Almanya, ABD, Kanada, Orta Doğu'da İsrail ve Irak en önemli pazarlarımız.

Bunun anlamı şu; Batı'nın standartlarıyla üretip Doğu'nun fiyatlarıyla rekabet eden bir ülkeyiz."

"Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda pazarda daha çok bulunmalıyız"

Atalay Gümrah da toplantıda yaptığı konuşmada, belirsizliğin ve değişkenliğin yüksek olduğu ortamlarda pazarda daha çok bulunmanın, müşteriler ile daha çok zaman geçirmenin önemine dikkat çekerek, "Bütünde sıkıntılar, belirsizlikler olsa da, fırsatlar barındıran alt sektörler, coğrafyalar veya projeleri olan akıllı müşteriler her zaman vardır ve var olacaktır" dedi.

“İş insanının umutsuz, çözümsüz olma şansı yok”

İş insanının, hayalperest olma şansı olmadığı gibi umutsuz, çözümsüz olma şansının da olmadığını vurgulayan Gümrah, “Bizler rasyonel olmalıyız, çözüm üreten, fırsatlar yaratan kişiler olmak zorunluluğundayız. Aldığımız her kararın uzun dönem etkisini göz önüne almalıyız.

Türkiye İMSAD çatısı altındaki her bir yönetici eminim çok zor koşullarda dümende oldu. Biz bu ülkede profesyonel yöneticiler olarak arkasına rüzgarı almış, doğru dürüst dalga görmemiş, çarşaf gibi denizlerde süzülmüş kaptanlar değiliz. Fırtına yabancımız değil. Her fırtınada yeniden öğreniyoruz yüzmeyi, yüzdürmeyi, demir almayı, yeni limanlara varmayı. Bu zor günleri de atlatacağımıza, ülke olarak, sektör olarak sıkıntıların üstesinden geleceğimize inanıyorum” diye konuştu.

“Kuruluşlarımız küresel düşünerek güçlerini sürdürecektir”

Süreklilik ve sürdürülebilirliğin ancak güçlü yapılar kurmak, geçmiş deneyimleri, birikimleri etkin kullanarak günün ihtiyaçlarına cevap vermek ve yarına hazır olmak ile mümkün olabileceğini belirten Gümrah, “Bugün de sağlam temeller üzerine kurulmuş, deneyimli insan kaynağına sahip köklü kuruluşlarımız, bu yapılarının üzerine yerel değil, küresel düşünmeyi, yaratıcılığı, inovasyonu ve dijitalleşmeyi koyarak gelecekte de güçlerini sürdüreceklerdir.

Maalesef orta-düşük teknolojili sektörler arasında listelenen inşaat malzemeleri sektörümüzü teknoloji kullanımı ile geliştirerek, kısa vadede orta-yüksek gruba taşımalıyız” dedi.

‘’İnşaat sektörüne yönelik özel programa ihtiyaç var’’

İnşaat malzemesi sektörünün son dönemini grafiklerle anlatan Türkiye İMSAD Ekonomi Danışmanı Dr. Can Fuat Gürlesel de, inşaat sektöründe yaşanan daralmadan ve olası senaryolardan bahsederek, inşaat sektörüne yönelik özel programa ihtiyaç olduğunu dile getirdi.

> “Biz bu ülkede arkasına rüzgarı almış, çarşaf gibi denizlerde süzülmüş kaptanlar değiliz. Fırtına yabancımız değil.”

İSG Forum Tiyatro

TİSK Mikrocerrahi ve Rekonstrüksiyon Vakfı'nın TİSK'e üye sendikalara bağlı işyerlerine yönelik düzenlemiş olduğu İSG Forum Tiyatro Etkinliği'ne üye işyerlerimiz ilgi göstermeye devam ediyor.

Vitra Karo'da beş seans olarak gerçekleştirilen İSG Forum Tiyatro daha sonra Duravit ve Türk Ytong Bilecik fabrikasında oyunlarını sergiledi.

İSG kültürünün yerleşmesi, farkındalık yaratma, güvenilir davranışların tutum olarak belirlenmesi ve riskli davranışların ortadan kaldırılmasını hedefleyen tiyatro oyunu izleyenlerden büyük ilgi gördü.

Kişisel koruyucu malzemelerin kullanılmasının önemi, dikkatsiz ve sorumsuz davranışlardan oluşabilecek kazaların canlandırması, oluşan kazalardan sonra nasıl müdahale edilmesi, bilinçsiz bir müdahale yerine acil bir şekilde revire haber verilmesi gerektiği, İş konsantrasyonunun ne kadar önemli olduğu eğlenceli bir şekilde anlatıldı.

İşveren Bilgilendirme Toplantısı

SGK Sigorta Prim Teşvikleri

Sendikamızın üyelerimize yönelik olarak düzenlemiş olduğu İşveren Bilgilendirme Toplantılarının bir yenisi daha 28 Mayıs 2019 tarihinde sendika merkezinde gerçekleştirildi.

SGK tarafından işverenlere sağlanacak Sigorta Prim Teşvikleri konusunun ele alındığı toplantıya konuşmacı olarak SGK İstanbul İl Müdür Yardımcısı Murat Özdamar katıldı.

İki bölümden oluşan toplantının ilk bölümünde Murat Özdamar katılımcılara, teşviklerin içeriği ve yararlanma koşulları hakkında bilgi verdi.

Oldukça kapsamlı geçen toplantının ikici bölümü ise soru-cevap şeklinde devam etti.

Asıl İşverenin Alt İşverenin İşçilerine Karşı Sorumluluğu

Av. A. Buğra AYDIN
Av. Aydan FIRTINA

Öncel, Aydın & Uygun
Avukatlık Ortaklığı

Günümüzde, değişen ekonomik koşullar, gelişen teknoloji ve işyeri gerekleri nedeniyle, her ne kadar iş kanunumuzda düzenlenen temel hukuki ilişki işçi-işveren ilişkisi olsa da, farklı istihdam modelleri ortaya çıkmış ve bu istihdam modelleri hukukumuzda yer almıştır. Bu modellerden biri ve kamuoyunu sürekli meşgul etmesi nedeniyle belki de en önemlisi alt işverenlik (taşeronluk) ilişkisidir.

Taşeronluk olarak da bilinen alt işverenlik ilişkisi, 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmiştir ve ilişkinin tarafları, özellikle işçiler açısından ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle büyük önemi haizdir. Bu sonuçlardan biri de genel itibariyle asıl işverenin, alt işveren işçisine karşı alt işveren ile birlikte sorumlu olmasıdır. Bu sayıdaki yazımızda da öncelikle kısaca alt işverenlik kurumundan bahsederek ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle asıl işverenin, alt işveren ile birlikte alt işveren işçisine karşı sorumluluğunu doktrin ve Yargıtay içtihatları ışığında ele almaya çalışacağız.

1. Alt İşveren Kavramı ve Alt İşverenlik İlişkisinin Kurulabilmesinin Şartları

Alt işverenlik kurumu, İş Kanunu'nun 2. maddesinde "Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir." şeklinde düzenlenmiştir. Her ne kadar bu düzenleme ile alt işverenlik ilişkisi unsurları ile birlikte

tanımlanmış olsa da alt işverenlik ilişkisinin kurulabilmesi için gereken şartlar aynı zamanda Alt İşverenlik Yönetmeliğinin 4. maddesi ile bir kez daha düzenlenmiştir. Bu şartlar aşağıda sırasıyla incelenecektir. Belirtmek gerekir ki bu unsurlardan birinin yokluğu o ilişkinin asıl işveren-alt işveren ilişkisi olmasını engelleyecektir.[1]

a. Hem asıl işveren hem de alt işveren, işveren sıfatına sahip olmalıdır: Kanun ve Yönetmelik hükümlerine göre ilişkinin kurulabilmesinin ilk şartı, iş yerinde mal ve hizmet üretiminde işçi çalıştıran asıl işverenin varlığıdır. Yönetmeliğin 4. maddesinde bu husus "Asıl işverenin işyerinde mal veya hizmet üretimi işlerinde çalışan kendi işçileri de bulunmalıdır." şeklinde düzenlenmiştir. Dolayısıyla, alt işverenlik ilişkisi için aranan ilk şart, asıl işverenin İş Kanunu hükümleri uyarınca işveren sıfatını haiz olmasıdır. Ayrıca kanunun amir hükmünden de anlaşıldığı üzere, alt işverenlik ilişkisinde asıl işverenin yanında yine işveren sıfatını haiz olan bir alt işverenin de bulunması gerekmektedir.

b. İşin asıl işverene ait işyerinde yapılması: Alt işverenlik ilişkisinin doğmasında alt işverene verilen işin asıl işverenin iş yerinde yapılması gerekliliği ikinci şart olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, işyeri kavramının İş Kanunu'nun 2. maddesine göre belirleneceğini belirtmek faydalı olacaktır.[2]

c. İşin işyerinde yürütülen mal ve hizmet üretimine ilişkin olması: Yönetmeliğin 4. maddesinde belirtildiği üzere, alt işverene verilen iş, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin bir iş olmalı, asıl işe bağımlı ve asıl iş sürdüğü müddetçe devam eden bir iş olmalıdır.

d. Alt işveren işçilerinin sadece asıl işverene ait işyerinde çalışması: Kanunun 2. maddesinin 7. fıkrasında "bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran" şeklinde belirtildiği üzere, alt işveren ilişkisi için aranan şartlardan biri de alt işveren işçilerinin sadece asıl işveren işyerinde çalışmasıdır. Alt işveren işçilerinin asıl işverenden ayrı bir işverenin iş yerinde çalıştırılması halinde asıl işveren-alt işveren ilişkisinden bahsedilemeyecektir.[3]

e. Alt işverene verilebilecek işler yönünden aranan şartlar: İş Kanunu alt işveren ilişkisinin kurulabilmesi için gerekli olan son şartı alt işverene verilebilecek işler yönünden düzenlemiştir. Kanunun 2. Maddesinin 7. Fıkrasında da belirtildiği üzere alt işverene yalnızca mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işler veya işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde asıl işin bir bölümü devredilebilecektir.

Bu noktada, alt işverene verilebilecek yardımcı işlerde bir sınırlama olmadığını ancak asıl işin bir bölümünün alt işverene verilmesi için bu işin teknolojik uzmanlık gerektirmesinin zorunlu olduğunu belirtmek gerekir.[4] İlaveten, asıl işin bir bölümünün alt işverene bırakılmasında "işletmenin ve işin gereği" ile "teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler" ölçütünün birlikte bulunmasının şart olduğu da vurgulamak faydalı olacaktır.[5]

Yargıtay da asıl iş ve bu işin teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektirip gerektirmediği konusu üzerinde durmuş ve üretim işinin, şirketin asıl işi olduğunu işin yapılmasının teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektirdiğinin şirketçe ispatlanamamış olması nedeniyle bu işin bölünerek alt işverene verilemeyeceğine karar vermiştir.[6] Yargıtay başka bir kararında da kat hizmetleri işinin bir otelin asıl işi olduğunu ve bu işin bölünerek alt işverene verilemeyeceğine karar vermiştir.[7]

2. Asıl İşveren - Alt İşveren İlişkisinin Sınırları ve Aykırılık Halinde Yaptırım

Alt işverenlik ilişkisinin ne olduğu ve hangi şartlar altında varlığının kabul edileceğini yukarıda açıkladık. Ancak, kanun koyucu işçinin korunması esasına dayanarak alt işverenlik ilişkisinin işçiyi aldatma amacı gütmesini engellemek amacıyla birtakım sınırlamalar getirmiştir. Bu sınırlamalardan işbu yazımızda bahsetmemizin sebebi, sınırlamalara aykırılık halinde uygulanacak yaptırımın asıl işveren ve alt işverenin, alt işverenin işçilerine karşı sorumluluğu açısından önem taşımasıdır. Kanun tarafından getirilen ilk sınırlama asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle haklarının kısıtlanamayacağıdır. Dolayısıyla asıl işverenin kendi işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak işçilerin ücret ve ücret eklerinde azaltma yapılması veya servis ve yemek hizmetlerinden yararlanma gibi haklarının kısıtlanması mümkün olmayacaktır.[8]

Kanun koyucu tarafından getirilen ikinci sınırlama uyarınca, asıl işveren yanında daha önceden çalışmış olan bir kimseyle alt işverenlik ilişkisinin kurulmasını mümkün olmayacaktır.

Son olarak, kanunda belirtilen son sınırlamanın yukarıda açıkladığımız asıl işin bölünmesine yönelik bir sınırlama olduğunu belirtelim. Kanun bu noktada, işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl işin bölünerek alt işverenlere verilemeyeceğini hüküm altına almıştır. Kanunda sayılmış olan bu üç sınırlamaya uyulmaması halinde yaptırımın ne olacağı yine kanunda belirtilmiştir. Böyle bir durumda, kanuna aykırı olan bu asıl işveren alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığı kabul edilerek alt işverenin işçilerinin başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılarak işlem göreceği belirtilmiştir. Böyle bir halin varlığının, asıl işverenin alt işverenin işçisine karşı olan sorumluluğu etkiler nitelikte olduğu açıktır.

3. Asıl İşveren ve Alt İşverenin Birlikte Sorumluluğu

Alt işverenlik ilişkisinin ve alt işverenlik ilişkisine ilişkin sınırlamaların açıklanmasının

akabinde, şimdi de alt işverenlik ilişkisinin varlığı halinde asıl işveren ve alt işverenin, alt işveren işçilerine karşı birlikte sorumluluğunu açıklayacağız. Bu sorumluluk, İş Kanunun 2. maddesinde "Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur." şeklinde düzenlenerek yasalaşmıştır.

Madde gerekçesinde de bu sorumluluk ve sorumluluğun sınırları "Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin madde şartlarına göre doğmuş olmasının en önemli sonucu her iki işverenin, alt işverenin işçilerine karşı birlikte sorumlu olmalarıdır. Bu sorumluluk, alt işverenin işçisinin o işyeriyle ve orada çalıştığı süreyle sınırlı olup, alt işverenin işçilerinin İş Kanunundan, iş sözleşmesinden ve alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan hükümlerinden yükümlülüklerini kapsamaktadır." şeklinde açıklanmıştır. Bu noktada, bu şekilde bir sorumluluk getirmesinin nedeninin, iş ilişkisi içerisinde daha güçsüz konumda olan işçiyi korumak ve haklarına kavuşmasını sağlamak olduğunu belirtmek faydalı olacaktır. Madde ve gerekçesinde belirtilen bu sorumluluk ilgili Yargıtay kararları da ele alınarak ayrıntılı olarak irdelenecektir.

a. Sorumluluğun Niteliği ve Kapsamı

Asıl işveren ve alt işverenin birlikte sorumluluğu müteselsil sorumluluk olarak anlaşılmalıdır; yani kanunda bulunan şartları taşıyan bir alt işverenlik ilişkisinin mevcut olması halinde, iş ilişkisi yönünden bir zarara uğrayan işçi asıl işveren veya alt işverenden istediğine başvurarak zararının giderilmesini isteyebilecektir.[9]

Kanuna uygun bir alt işverenlik ilişkisinin varlığı halinde ortaya çıkan işçilik haklarından sorumluluk, herhangi bir ücretle veya miktarla sınırlanmamıştır. Kanunun aradığı tek sınır, söz konusu işçilik hakkının asıl işverenden alınan işin yapıldığı işyeri ile ilgili olması ve İş Kanunu, iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmesinden kaynaklanmasıdır.[10]

Yargıtay'a göre, Kanunda belirtilen bu sorumluluk asıl işverenin sorumluluğunun genişletilmesi olarak değerlendirilmelidir. Bu durumda, kıdem, ihbar, kötüniyet, ayrımcılık vb. tazminatlar, fazla çalışma, hafta tatili, yıllık izin vb. ücretler ve prim, yemek ve yol yardımı gibi tüm işçilik hakları için asıl işveren ve alt işverenin birlikte sorumluluğundan söz edilecektir.[11] Madde gerekçesinde de belirtildiği üzere, asıl işverenin alt işverenin işçilerine karşı sorumluluğu, işçinin asıl işveren ile çalıştığı süre ile sınırlıdır ve asıl işveren sadece bu süreyi ilgilendiren kıdem tazminatı, fazla mesai gibi alacak ve haklardan sorumludur. Bir başka deyişle, işçinin, asıl işveren yanında çalışmadığı döneme ilişkin doğmuş kıdem tazminatı, ihbar tazminatı gibi bir işçilik alacağının mevcut olması halinde, bu haklardan asıl işveren sorumlu tutulamayacaktır.[12]

Yargıtay, işçinin yalnızca bir asıl işveren ile çalıştığı ve iş ilişkisinin de bu alt işverenlik ilişkisinin sona ermesiyle veya alt işveren ilişkisi devam ederken sona erdiği durumlarda, işçinin kıdem, ihbar tazminatı gibi tüm işçilik alacaklarından asıl işverenin alt işveren ile birlikte sorumlu olduğunu belirtmiştir.[13] Örneğin, işçi alt işverenlik ilişkisi mevcutken işe başlamışsa ve bu ilişki bitmeden veya bu ilişkinin bitmesiyle işten ayrılmışsa, işçinin talep edebileceği tüm alacaklardan asıl işveren ve alt işveren birlikte sorumludur. Bununla birlikte, örneğin, işçi 2 yıl alt işverenin kendisi ile veya bir asıl işverenle çalıştıktan sonra 3 yıl başka bir asıl işverenle çalışırsa ve bu asıl işveren ile çalışırken iş sözleşmesi sona ererse ikinci asıl işveren işçinin sadece kendi yanında çalıştığı 3 yıllık süreye ilişkin kıdem tazminatı, fazla mesai vb. alacaklar ile ihbar tazminatından sorumlu olacakken alt işveren 5 yıllık sürenin tamamından sorumludur. Yargıtay yine aynı kararında, işçinin iş sözleşmesinin alt işverenlik ilişkisinin sona ermesinden sonra sona ermesini de değerlendirmiştir. Örneğin, işçi asıl işveren yanında 4 yıl çalıştıktan sonra alt işverenlik ilişkisi sona ermişse ve işçi sonrasında alt işverenin kendisi ile veya başka bir asıl işveren ile çalışırken iş sözleşmesi sona ermişse böyle bir durum söz konusu olacaktır. Bu halde, Yargıtay'a göre, asıl işveren, işçinin kendisinin yanında çalıştığı 4 yıllık süre için ortaya çıkan kıdem tazminatı, fazla mesai vb. işçilik alacaklarından sorumlu olacaktır. Ancak, asıl işveren fesih işçi kendisinin yanında çalışırken gerçekleşmediği için ihbar tazminatı ve yıllık ücretli izin alacağından ise sorumlu olmayacaktır.

b. İşçinin, Alt İşverenler Değişmesine Rağmen Aralıksız Asıl İşveren Yanında Çalıştırılması Halinde Sorumluluk

Bazı hallerde, işçinin çalıştırıldığı asıl işveren ve işyeri değişmezken alt işverenlerde değişiklik meydana gelebilmektedir ve bu değişiklikler işçinin özellikle kıdem tazminatı bakımından ve diğer alacakları bakımından hak kaybına uğramasına sebep olabilmektedir. Asıl işverenin alt işveren ile birlikte sorumluluğunun alt işverenlik ilişkisi süresince devam ettiği göz önüne alındığında, işçinin karşılaşabileceği hak kayıpları Yargıtay tarafından dikkate alınmış ve bu hallerde somut olayın özellikleri dikkate alınarak işyeri devri hükümlerinden yararlanarak sorun çözülmeye çalışılmaktadır.[14]

Gerçekten de alt işverenlerde meydana gelebilecek değişikliklerin, işverene ait işyerinde bir yıl çalışma sonrası hak kazanılan kıdem tazminatı ve yıllık izin ücreti bakımından hak kayıplarına yol açması ihtimali ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, Yargıtay'ın bu gibi durumlarda işyeri devri hükümlerine dayanması sebebiyle, son alt işveren işçinin sadece kendi yanında çalıştığı süreden değil, işi devraldığı alt işverende çalıştığı sürelerden de sorumlu olacakken asıl işveren işçinin kendi yanında çalıştığı tüm süre üzerinden sorumludur; devralan alt işvere-

nin devraldığı alt işverene devir tarihinden önceki dönemler için rücu hakkı bulunduğunu belirtmekte fayda vardır.[15]

c. İş Güvencesi Yönünden Sorumluluk

Alt işveren ilişkisinin mevcut olduğu durumlarda üzerinde durulması gereken önemli hususlardan biri de iş güvencesi hükümleri ve işe iade davalarıdır. Özellikle, işe iade davaları açılırken işçinin sadece alt işvereni mi yoksa hem alt işvereni hem de asıl işvereni mi taraf göstermesi gerektiği kafa karıştıran bir husustur. Bir başka önemli husus da işe iade davası sonucunda kanunen ortaya çıkabilecek maddi yükümlülüklerden kimin sorumlu tutulacağıdır.

Öncelikle belirtmemiz gerekir ki alt işverenlik ilişkisinin varlığı halinde de işçinin iş sözleşmesi alt işveren ve işçi arasındadır. Alt işverenlik ilişkisinin asıl işveren ile işçi arasında iş sözleşmesi meydana getirmiyor oluşu kural olarak işe iade davasının da işveren olan alt işverene açılması gerektiği sonucunu doğurmaktadır.[16] Ancak, yukarıda alt işverenlik ilişkisine ilişkin sınırlamalarda da belirttiğimiz üzere, alt işverenlik ilişkisi kanuna aykırı veya muvazaalı ise, alt işverenin işçisi asıl işverenin işçisi sayılacağından işe iade taleplerinin asıl işverene yöneltilmesi de mümkün olabilmektedir.[17]

Dolayısıyla, alt işverenlik ilişkisinin mevcut olduğu durumlarda işe iade talepleri alt işverene yöneltilmelidir. Ancak, taleplerin asıl işverene yöneltilmesi gerekip gerekmediği konusunda Yargıtay'ın çelişkili kararları mevcuttur.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, işçinin işe iade talebinin, muvazaa hali hariç olmak üzere alt işverene yöneltmesi gerektiğini[18] belirtirken Yargıtay'ın 22. Hukuk Dairesi ise asıl işveren ve alt işverenin savunma haklarına halel gelmemesi açısından davanın her iki işverene yöneltilmesi gerektiği belirtmiştir.[19] Ancak, işe iade talebinin asıl işverene yöneltilmediği durumlarda, yapılan yargılama sonucunda, alt işveren ilişkisinin kanuna aykırı olduğu veya muvazaalı olduğu anlaşılırsa bu durumda işçiye davasını asıl işverene yöneltmesi için süre verilmesi gerektiği Yargıtay'ca benimsenmiştir.[20] Yargıtay'a göre, geçerli bir alt işverenlik ilişkisinin mevcudiyeti halinde, asıl işveren hakkında işe iadeye yönelik karar verilemeyecektir ve asıl işveren sadece işe başlatmama tazminatı ve boşta geçen süreye ilişkin ücretten müteselsilen sorumlu olacaktır.[21] Ancak, yukarıda da açıklandığı gibi, alt işverenlik ilişkisinin kanuna aykırı olması veya muvazaalı olması halinde asıl işveren hakkında hüküm kurulması, alt işveren yönünden ise davanın reddedilmesi gerekecektir.[22] Bununla birlikte, kanuna aykırı veya muvazaalı ilişki kuran alt işverenin de işe iadenin maddi yükümlülüklerinden de sorumlu tutulacağı belirtilmiştir.[23]

Sonuç olarak, asıl işveren tarafından alt işverene verilen iş, alt işverenliğin kurulmasına müsait değilse, alt işverenin varlığı asıl işverenin sorumluluğunu kaldırmayacaktır ve asıl işveren de kıdem tazminatı, ihbar tazminatı gibi işçilik alacaklarından sorumlu olabilecektir ve asıl işverene de işçi tarafından dava açılabilecektir.

4. Sonuç

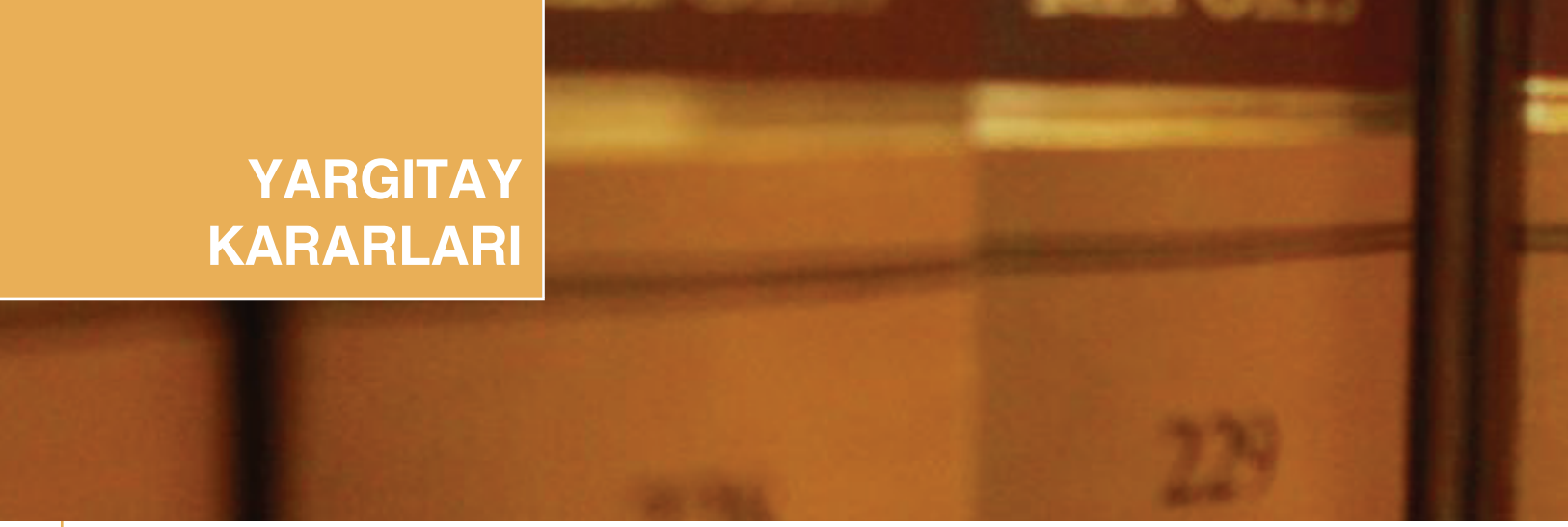
Günümüzde, işyeri gerekleri nedeniyle alt işverenlik ilişkisi işverenler tarafından yaygın olarak kullanılmakta ve bu ilişki işçi ve işverenler açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Kanunen öngörülen belki de en önemli sonuç, asıl işverenin alt işveren işçilerine karşı alt işveren ile birlikte sorumlu olmasıdır. Bu sorumluluk uyarınca, asıl işveren işçinin kendisinde çalıştığı döneme ilişkin olan kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, ayrımcılık ve kötüniyet tazminatı, fazla mesai, yıllık izin ücreti vb. alacaklar ile iş güvencesinden kaynaklanan alacaklar gibi işçilik haklarından alt işveren ile birlikte sorumlu olacaktır. Ayrıca, alt işverenlik ilişkisinin kanuna aykırı teşkil etmesi veya muvazaalı olması halinde işçi asıl işveren işçisi sayılacak olduğundan muvazaalı bir taşeronluk ilişkisi kurulması halinde asıl işveren kıdem tazminatı gibi alacakların yanı sıra işe iade taleplerinden de sorumlu olabilecektir.

Kaynak

• Çelik, Nuri, Caniklioğlu, Nurşen, Canbolat, Talat, İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2015, Beta Yayıncılık
• Özcan, Durmuş, İş Kanunları Şerhi, Ankara 2014, Adalet Yayınevi
• Akyiğit, Ercan, İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Alt İşverenlik, Ankara 2013, Seçkin Yayıncılık
• www.kazanci.com

Dipnot

[1] Çelik, Nuri, Caniklioğlu, Nurşen, Canbolat, Talat, İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2015, s.57
[2] Çelik, s.60
[3] Çelik, s.60
[4] Özcan, Durmuş, İş Kanunları Şerhi, Ankara 2014, s. 31
[5] Özcan, s.31
[6] Yargıtay 9. HD. 12.02.2007, 2006/32217 E., 2007/3258 K, Çelik, s.63
[7] Yargıtay 9. HD. 01.06.2009, 2008/34021 E., 2009/14971 K., Çelik, s.63
[8] Çelik, s.78
[9] Çelik, s.67
[10] Akyiğit, Ercan, İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Alt İşverenlik, Ankara 2013, s.73-74
[11] Yargıtay 9. HD., 18.02.2008, 2007/24560 E., 2008/186 K., Çelik, s.68
[12] Akyiğit, s.76
[13] Yargıtay 9. HD. 20.02.2012, 2012/4365 E., 2012/4634 K.; Yargıtay 9. HD. 25.01.2010, 2009/32292 E., 2010/1149 K., Çelik, s.69
[14] Çelik, s. 72
[15] Çelik, s.74
[16] Çelik, s.74
[17] Akyiğit, s.80
[18] Yargıtay 9. HD. 01.04.2013, 2013/1506 E., 2013/10620 K., Çelik, s.75
[19] Yargıtay 22 HD. 14.04.2014, 2014/9111 E., 2014/7922 K., Çelik, s.75
[20] Yargıtay 9. HD. 17.06.2008, 2007/39421 E., 2008/1634 K., Çelik s.75
[21] Yargıtay 9. HD. 06.02.2006, 2005/17213 E., 2006/2266 K., Çelik, s.76
[22] Yargıtay 9. HD. 07.07.2008,2008/1941 E., 2008/19009 K., Çelik, s.76
[23] Yargıtay 7. HD. 07.03.2013, 2013/2572 E., 2013/2349 K., Çelik, s.76



YARGITAY KARARLARI

T.C.
YARGITAY
22. HUKUK DAİRESİ

Esas No : **2018/14877**
Karar No : **2019/779**
Tarih : **14.01.2019**

• İKRAMİYE ALACAĞI
(İşçinin Nezaretçi Olarak Çalıştığı ve Uyuşmazlığın Ek Ödeme Bakımından İşverenin Eşit Davranma Borcuna Aykırı Davranıp Davranmadığı Noktasında Toplandığı/ Davacı ile Aynı İşi Yapan Sadece Birine Ek Ödeme Yapıldığı Ancak Üniversite Mezunu Maden Mühendisi Olduğu Anlaşıldığı - İbraz Edilen Emsal Çalışanlara İlişkin Belgelerden Hareketle Kıdem Eğitim Durumu Sendika Üyeliği Ünvanı Gibi Kriterler Göz Önünde Bulundurulduğunda Davacıya Emsal Olabilecek Nitelikte İşçilere İkramiye Ödemesinin Yapılmadığı)

• İŞVERENİN EŞİT DAVRANMA BORCU
(İkramiye Ödenmemesinin Eşitlik İlkesine Aykırılığı İddiası - Davacı ile Aynı İşi Yapan Sadece Birine Ek Ödeme Yapıldığı Ancak Üniversite Mezunu Maden Mühendisi Olduğu Anlaşıldığı/İbraz Edilen Emsal Çalışanlara İlişkin Belgelerden Hareketle Kıdem Eğitim Durumu Sendika Üyeliği Ünvanı Gibi Kriterler Göz Önünde Bulundurulduğunda İkramiye Ödemesi Yapılan İşçilerin Davacı İle Kıdem Eğitim Durumu Ünvanı Görevi vs Gibi Kriterlerinin Aynı Olmadığı Anlaşıldığından Davanın Reddedileceği)

• İŞÇİYE YAPILAN EK ÖDEME
(İşçinin Nezaretçi Olarak Çalıştığı ve Uyuşmazlığın Ek Ödeme Bakımından İşverenin Eşit Davranma Borcuna Aykırı Davranıp Davranmadığı Noktasında Toplandığı/ Davacı ile Aynı İşi Yapan Sadece Birine Ek Ödeme Yapıldığı Ancak Üniversite Mezunu Maden Mühendisi Olduğu Anlaşıldığı - İbraz Edilen Emsal Çalışanlara İlişkin Belgelerden Hareketle Kıdem Eğitim Durumu Sendika Üyeliği Ünvanı Gibi Kriterler Göz Önünde Bulundurulduğunda Davacıya Emsal Olabilecek Nitelikte İşçilere İkramiye Ödemesinin Yapılmadığı)

2709/m.10,55
4857/m.

ÖZET: Davacı vekili, 1998-2010 yılları arasında işçi olarak nezaretçi ünvanı ile çalıştığını, iş yerinde 1998 yılında nezaretçilere ikramiye ödemesi uygulaması başlamasına rağmen müvekkili ile bir kısım nezaretçilere ikramiye ödemesi yapılmadığını diğer nezaretçiler üç ayda bir, bir net maaş almışken müvekkilinin o ay sadece maaşını aldığını, iş yerinde uygulanan toplu iş sözleşmelerinde de ikramiye uygulaması olduğunu, nezaretçi unvanı ile çalışanların sendika üyesi işçi olmadıklarını müvekkiline ikramiye ödenmemesinin eşitlik ilkesine aykırı olduğunu iddia ederek ikramiye alacağının faizi ile birlikte tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Uyuşmazlık işverenin eşit davranma borcuna aykırı davranıp davranmadığı ve bunun sonuçları noktasında toplanmaktadır. Davacı ile aynı işi yapan sadece birine ek ödeme yapılmıştır. Ancak dava dışının ise üniversite me-

zunu maden mühendisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda, ibraz edilen emsal çalışanlara ilişkin belgelerden hareketle kıdem, eğitim durumu, sendika üyeliği, ünvanı (yeraltı ünvan grubu, yerüstü ünvan grubu, görevi, vs.) gibi kriterler göz önünde bulundurulduğunda, davacıya emsal olabilecek nitelikte işçilere ikramiye ödemesinin yapılmadığı, ikramiye ödemesi yapılan işçilerin davacı ile kıdem, eğitim durumu, ünvanı, görevi vs. gibi kriterlerinin aynı olmadığı anlaşıldığından, davanın reddine karar vermek gerekir.

DAVA: Taraflar arasında görülen dava sonucunda verilen kararın, temyizen incelenmesi davalı vekili tarafından istenilmekle, temyiz talebinin süresinde olduğu anlaşıldı. Dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

KARAR: Davacı vekili, 1998-2010 yılları arasında işçi olarak nezaretçi ünvanı ile çalıştığını, iş yerinde 1998 yılında nezaretçilere ikramiye ödemesi uygulaması başlamasına rağmen müvekkili ile bir kısım nezaretçilere ikramiye ödemesi yapılmadığını diğer nezaretçiler üç ayda bir, bir net maaş almışken müvekkilinin o ay sadece maaşını aldığını, iş yerinde uygulanan toplu iş sözleşmelerinde de ikramiye uygulaması olduğunu, nezaretçi unvanı ile çalışanların sendika üyesi işçi olmadıklarını müvekkiline ikramiye ödenmemesinin eşitlik ilkesine aykırı olduğunu iddia ederek ikramiye alacağının faizi ile birlikte tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı vekili, davalı işyerinde nezaretçiliğin genel bir kavram olduğunu ve işyerinin şartlarına göre değişiklik gösterdiğini, ayrıca nezaretçilerin ücretlerinin eğitim durumu, çalışma şartları, işin zorluğu, sorumlulukları ve çalıştırdıkları işçi sayısına göre değiştiğini, davacının ayrılırken ibraname imzalayarak işvereni ibra ettiğini savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkemece bozma öncesi yapılan ilk yargılamada, iş yerinde kanunun eşitlik kuralı gereğince davacının da çalışmasının karşılığı olarak ikramiye talep edebileceğine kanaat getirildiği belirtilerek bilirkişi incelemelerindeki hesaplamalar doğrultusunda davacının davasının kabulüne karar verilmiştir.

Kararın davalı vekili tarafından temyizi üzerine, Dairemizin 2014/19294 esas, 2015/31103 karar sayılı ilamı ile, davalı işyerininin talep konusu döneme ilişkin ilgili kayıtlarının getirtilerek kayıtlar üzerinde mali müşavir bilirkişiye inceleme yaptırılması suretiyle kimlere ikramiye verildiği, ikramiye verilenlerin hangi kriterlere göre belirlendiği, tespit edilen kriterlerin işverenin eşit davranma yükümlülüğüne uygun olup olmadığı, davacının tespit edilen kriterleri taşıyıp taşımadığı, ikramiye ödemesinde miktar ve oranların hesaplamaya elverişli bir şekilde tespit edilmesi ve talep edilen alacağın belirlenmesi gerektiği gerekçesiyle mahkeme kararı bozulmuştur.

Mahkemece bozmaya uyulmuş olup, bozma sonrası yapılan yargılamada ilgili kayıtlar kapsama alınıp deliller toplandıktan sonra, söz konusu deliller ve bilirkişi raporuna dayanılarak işçilerin eğitim durumu, kıdemi ve yapılan iş dikkate alındığında işverenin farklı uygulama

yapmasını gerektirecek mahiyette farklılık bulunmadığı, davacının da çalışmasının karşılığı olarak ikramiye talep edebileceği gerekçesiyle davanın kabulüne karar verilmiştir.

Karar süresi içerisinde davalı vekili tarafından temyiz edilmiştir.

1-) Uyuşmazlık işverenin eşit davranma borcuna aykırı davranıp davranmadığı ve bunun sonuçları noktasında toplanmaktadır.

Eşit davranma ilkesi tüm hukuk alanında geçerli olup, iş hukuku bakımından işverene işyerinde çalışan işçiler arasında haklı ve objektif bir neden olmadıkça farklı davranmama borcu yüklemektedir. Bu bakımdan işverenin yönetim hakkı sınırlandırılmış durumdadır. Başka bir ifadeyle işverenin ayrım yapma yasağı işyerinde çalışan işçiler arasında keyfi biçimde ayrım yapılmasını yasaklamaktadır.

Bununla birlikte eşit davranma borcu tüm işçilerin hiçbir farklılık gözetilmeksizin aynı duruma getirilmesini gerektirmeyip, eşit durumdaki işçilerin farklı işleme tabi tutulmasını önlemeyi amaç edinmiştir.

"Eşitlik İlkesi" en temel anlamda T.C. Anayasasının 10.uncu ve 55.inci maddelerinde ifade edilmiş, 10.uncu maddede "Herkes, dil, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir" kuralına yer verilmiştir. 55.inci maddenin kenar başlığı ise "Ücrette Adalet Sağlanması" şeklindedir.

Bundan başka eşit davranma ilkesi, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Avrupa Sosyal Şartı, Avrupa Ekonomik Topluluğu Andlaşması, Uluslararası Çalışma Örgütünün Sözleşme ve Tavsiye Kararlarında da çeşitli biçimlerde ele alınmıştır.

İstihdam ve Meslek Konularında Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele ve Fırsat Eşitliği İlkesinin Uygulanmasına Dair 5 Temmuz 2006 tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 2006/54/EC Sayılı Direktifinin "Analık (Doğum) İzninden Dönüş" başlıklı 15. maddesinde, "doğum izninden bir kadının, doğum izninin bitiminden sonra işine veya eşdeğer bir pozisyona kendisi için daha dezavantajlı olmayan koşul ve şartlarda geri dönmeye ve çalışma koşullarında yokluğu sırasında yararlanmış olacağı her türlü iyileştirmeden yararlanmaya hakkı vardır" şeklinde kurala yer verilerek, doğum iznini kullanan kadın işçi yönünden işverenin eşit davranma borcuna vurgu yapılmıştır.

4857 Sayılı İş Kanunu sistematiğinde, eşit davranma borcu, işverenin genel anlamda borçları arasında yerini almıştır. Buna karşın eşitlik ilkesini düzenleyen 5. maddede, her durumda mutlak bir eşit davranma borcu düzenlenmiş değildir. Belli bazı durumlarda işverenin eşit davranma borcunun varlığından söz edilmiştir. Dairemiz kararlarında " esaslı nedenler olmadıkça" ve "biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça" bu yükümlülüğün bulunmadığı vurgulanmıştır.

İşverence, işçiler arasında farklı uygulamaya gidilmesi yönünden nesnel nedenlerin varlığı halinde eşit işlem borcuna aykırılıktan söz edilemez.

4857 Sayılı Kanun'un 5.inci maddesinin ilk fıkrasında, dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi sebeplere dayalı ayrım yasağı getirilmiştir. Belirtilen bu hususların tamamının mutlak ayrım yasağı kapsamında ele alınması gerekir. Eşit davranma ilkesinin uygulanabilmesi için aynı işyerinin işçileri olma, işyerinde topluluk bulunması, kolektif uygulamanın varlığı, zamanda birlik ve iş sözleşmesiyle çalışmak koşulları gerekmektedir.

Yasanın 5.inci maddesinin ikinci fıkrasında tam süreli - kısmî süreli işçi ile belirli süreli - belirsiz süreli işçi arasında farklı işlem yapma yasağı öngörülmüş, üçüncü fıkrada ise cinsiyet ve gebelik sebebiyle ayrım yasağı düzenlenmiş ve bu durumda olan işçiler bakımından iş sözleşmesinin sona ermesinde de işverenin eşit davranma borcu vurgulanmıştır. Bununla birlikte, işverenin işin niteliği ile biyolojik nedenlerle faklı davranabileceği bahsi geçen hükümde açıklanmıştır.

Yine değinilen maddenin dördüncü ve beşinci fıkralarında, işverenin ücret ödeme borcunun ifası sırasında ayrım yapamayacağından söz edilmektedir. Burada sözü edilen ücretin genel anlamda ücret olduğu ve ücretin dışında kalan ikramiye, prim v.b. ödemeleri de kapsadığı açıktır.

Somut olayda, Davacı davalı işyerinde "nezaretçi" adı verilen pozisyonda görev yaptığını, toplu iş sözleşme-

si hükmü gereğince bu pozisyonda görev yapanların sendika üyesi olamadıklarını, işverenin bu pozisyonda görev yapan bazı kişilere ikramiye ödemesi yapmasına rağmen kendisine ödeme yapılmadığını ileri sürerek hakettiği ikramiye alacaklarının faizi ile ödenmesini talep etmiştir.

Bozma sonrası mahkemece yapılan yargılamada Dairemizin 2014/19294 esas, 2015/31103 karar sayılı bozma ilamına uyulmasına karar verilerek,davalı işverenlikten 2005 yılı ile 31/03/2010 tarihleri arasında davacı ile aynı işi yapan aynı ünvan ve kıdeme sahip ve aynı eğitim durumunda olan nezaretçilerin tümünün isimleri ve onlara ödenen ikramiye olup olmadığı bunlara ilişkin maaş bodrosu banka kayıtları ve işletme kayıtları ile çalışanlara ödenen ikramiyelerin hangi kriterlere, çalışanların hangi vasıflarına göre ödendiğini ve ikramiye ödenen işçilerin ödenmeyenlerden olan farklılık durumlarının neler olduğunun bildirilmesi talep edilmiştir.

Kapsama alınan belgeler doğrultusunda hazırlanan ve hükme esas alınan bilirkişi raporunda, davalı yanın ikramiye tahakkuk ettirdiği personelin hangi objektif kriterlere göre tespit edildiğinin belirgin olmadığı, davalı yanın ücret politikası ve ve geniş anlamda ücret esasları bakımından benzer görevdeki işçiler arasında farklılıklar oluşturduğu ancak objektif esaslarının açıklanmadığının belirlendiği bunun 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesine aykırılık teşkil edeceği gerekçesiyle davacının ikramiye alacağı hesaplanmış ve mahkemece bilirkişi raporu doğrultusunda davanın kabulüne karar verilmiştir.

Somut olayda, ...'ın, ...'ın, ...'un, ...'in, ...'nun Ocak 2005-Aralık 2010 dönemine ilişkin ücret bordrolarının dosyaya geldiği, davalı şirket tarafından verilen yazı cevabında kapsam içi personele TİS sözleşmesine göre ödeme yapıldığı, kapsam dışı personele ise yapılan iş, görev, Unvan, verimlilik, ve tecrübeye göre işletme yönetimince karar verilerek ödeme yapıldığı ve bu konuda yönetim kurulu kararı bulunmadığı bildirilmiştir. Yine davalı şirket tarafından bildirilen yazıya göre, davalı şirkette davacı ile ...'in nezaretçi olarak çalıştığı ve davacının ilköğretim mezunu, ...'in de ilköğretim mezunu olduğu bildirilmiş ayrıca maaş ödemelerine ilişkin ücret bordroları dosyaya gönderilmiş ve her iki işçiye de ikramiye ödemesinin bulunmadığı bilirkişi tarafından tespit edilmiştir.

Davacının dilekçesinde ikramiye aldığını belirttiği kapsam dışı personellerden, ...'in ... olduğu, ikramiye aldığı, ortaokul mezunu olduğu, 1996'dan beri çalıştığı, ...'ın ... olduğu ve endrüstri meslek lisesi mezunu olduğu, ikramiye aldığı, 2002 yılından beri çalıştığı, ...'nun ... olduğu, ikramiye aldığı, endrüstri meslek lisesi muzunu olduğu, 2002'dan beri çalıştığı, ...'ın ... olduğu, ikramiye aldığı, endrüstri meslek lisesi mezunu olduğu, 2002'dan beri çalıştığı, ...'in ... olduğu, ikramiye aldığı,ilkokul mezunu olduğu, 2002'dan beri çalıştığı, ... olduğu, ikramiye aldığı, endrüstri meslek lisesi mezunu olduğu, 2002'dan beri çalıştığı, ...'ın ... olduğu, lise mezunu olduğu, 1996'dan beri çalıştığı, ...'un ünite sorumlusu olduğu, ikramiye aldığı, ortaokul mezunu olduğu, 1997'den 2008 yılına kadar çalıştığı, ...'ın MYO mezunu olduğu, ikramiye aldığı, vardiya sorumlusu olarak çalıştığı, 1996- 2011 yılları arası çalıştığı, ...'ün ilkokul mezunu olduğu, ikramiye aldığı, vardiye amiri olduğu, 1997- 2008 yılları arası çalıştığı, ...'in vardiye amiri olduğu, ikramiye aldığı,ilkokul mezunu olduğu 1998- 2014 yılları arası çalıştığı, ...'nun 2003 yılında işten ayrıldığı, ...'ın 2004 'te yılında işten ayrıldığı, ... adında birden çok çalışan olduğu, ... adında bir çalışanın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bozma öncesi dinlenen tanıklar emsal çalışan olarak alınmış ise de, söz konusu kişilerin davacı ile aynı durumda olmadıkları, bu sebeple emsal nitelikte olamayacakları anlaşılmaktadır. Davacı gibi nezaretçi olanlara da ikramiye ödemesi yapılmadığı anlaşılmaktadır. Davacı ile aynı işi yapan sadece birine ek ödeme yapılmıştır. Ancak dava dışının ise üniversite mezunu maden mühendisi olduğu anlaşılmaktadır.

Bu durumda, ibraz edilen emsal çalışanlara ilişkin belgelerden hareketle kıdem, eğitim durumu, sendika üyeliği, ünvanı (yeraltı ünvan grubu, yerüstü ünvan grubu, görevi, vs.) gibi kriterler göz önünde bulundurulduğunda, davacıya emsal olabilecek nitelikte işçilere ikramiye ödemesinin yapılmadığı, ikramiye ödemesi yapılan işçilerin davacı ile kıdem, eğitim durumu, ünvanı, görevi vs. gibi kriterlerinin aynı olmadığı anlaşıldığından, açılan davanın reddine karar vermek gerekirken, yazılı şekilde davanın kabulüne karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ: Temyiz olunan kararın, yukarıda yazılı sebeplerle BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 14.01.2019 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

T.C.
YARGITAY
9. HUKUK DAİRESİ

Esas No : 2015/36037
Karar No : 2019/6947
Tarih : 27.03.2019

• İŞÇİNİN KULLANDIRILMAYAN İZİN SÜRELERİNE AİT ÜCRETLERİ
(İş Sözleşmesinin Herhangi Bir Nedenle Sona Ermesi Halinde İşçiye Kullandırılmayan Yıllık İzin Sürelerine Ait Ücretlerin Son Ücret Üzerinden Ödeneceği)

• YILLIK İZİN ÜCRETİ
(Yıllık İzin Hakkının Ücrete Dönüşmesi İçin İş Sözleşmesinin Feshi Şart Olduğu/Bu Noktada Sözleşmenin Sona Erme Şeklinin ve Haklı Nedene Dayanıp Dayanmadığının Önemi Bulunmadığı - Yıllık İzinlerin Kullandırıldığı Noktasında İspat Yükü İşverene Ait Olduğu/İşveren Yıllık İzinlerin Kullandırıldığını İmzalı İzin Defteri veya Eşdeğer Bir Belge İle Kanıtlaması Gerektiği)

• HAKKI ORTADAN KALDIRAN BELGELER
(Her Aşamada Sunulabileceği Gözetilerek Davacının Kullandığı 14 Günlük İzin Süresinin Yıllık İzin Ücreti Hesabında Mahsup Edilmesi Gerektiği)

4857/m.59

ÖZET: Uyuşmazlık, işçinin kullandırılmayan izin sürelerine ait ücretlere hak kazanıp kazanmadığı noktasında toplanmaktadır. 4857 Sayılı İş Kanununun 59. maddesinde, iş sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona ermesi halinde, işçiye kullandırılmayan yıllık izin sürelerine ait ücretlerin son ücret üzerinden ödeneceği hükme bağlanmıştır. Yıllık izin hakkının ücrete dönüşmesi için iş sözleşmesinin feshi şarttır. Bu noktada, sözleşmenin sona erme şeklinin ve haklı nedene dayanıp dayanmadığının önemi bulunmamaktadır. Yıllık izinlerin kullandırıldığı noktasında ispat yükü işverene aittir. İşveren yıllık izinlerin kullandırıldığını imzalı izin defteri veya eşdeğer bir belge ile kanıtlamalıdır. Bu konuda ispat yükü üzerinde olan işveren, işçiye yemin teklif edebilir.

Somut uyuşmazlıkta, dava dilekçesinde davacının kullanmadığı 21 günlük izin alacağı olduğu iddia edilmiş, hükme esas alınan bilirkişi raporunda buna göre hesaplama yapılmıştır. Ancak bilirkişi raporunun düzenlenmesinden sonra davalılar T... Gayrimenkul ve T... Alışveriş Merkezi Şirketleri vekili tarafından imzalı yıllık ücretli izin defteri sunulmuş olup, bu izin belgesine göre davacının 2012 yılında 14 gün yıllık izin kullandığı anlaşılmaktadır. Mahkemece, hakkı ortadan kaldıran belgelerin her aşamada sunulabileceği gözetilerek davacının kullandığı 14 günlük izin süresinin yıllık izin ücreti hesabında mahsup edilmesi gerektiğinin düşünülmemesi hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir.

DAVA: Taraflar arasında görülen dava sonucunda verilen kararın, temyizen incelenmesi davalılar T... Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. Ve T... Alışveriş Merkezi Yatırım ve Güv. A.Ş.nin vekili tarafından istenilmekle, temyiz taleplerinin süresinde olduğu anlaşıldı. Dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

KARAR: A-) Davacı İsteminin Özeti: Davacı vekili, müvekkilinin 07/10/2010 tarihinden itibaren asıl işverenler olan T... Gayrımenkul ve T... AVM Yatırım ve Güvenlik A.Ş.'de ve başta O... Güvenlik Hiz. Ve O... Koruma ve Güvenlik Hiz. A.Ş. gibi alt işveren - taşeron firmalarda temizlik görevlisi olarak çalıştığını, bu çalışmasının iş sözleşmesinin haksız nedenle sona erdirildiği 31/07/2013 tarihine kadar aralıksız olarak devam ettiğini ileri sürerek, kıdem, ihbar tazminatları ile ücret, fazla mesai ücreti, hafta tatili ücreti, ulusal bayram genel tatil ücreti ve yıllık izin ücreti alacaklarının davalılardan tahsilini istemiştir.

B-) Davalı Cevabının Özeti: Davalılar T... Gayrımenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve T... Alışveriş Merkezleri Yatırım ve Yönetim A.Ş. vekili, mahkemenin görevli olmadığını, yetki itirazında bulunduklarını, dayandıkları vakıaları ve delillerini açıkça belirtmediklerini, zamanaşımı itirazında bulunduklarını, müvekkil şirket ile davacı arasında işçi-işveren ilişkisi bulunmadığını savunarak, davanın reddini istemiştir.

Davalılar O... Koruma ve Güvenlik Hizmetleri A.Ş ve O... Güvenlik Hizmetleri Ltd. Şti. vekili, davacının iş akdinin kıdem ve ihbar tazminatına hak kazanılmayacak şekilde sonlandığını, fazla mesai ücretlerinin ödendiğini, fazla mesai, genel tatil ve ulusal bayram ile maaş alacağı kalmadığını, yıllık izinlerini kullandığını, hafta tatili alacağının

da bulunmadığını savunarak, davanın reddini istemiştir.

C-) Yerel Mahkeme Kararının Özeti: Mahkemece, toplanan delillere ve bilirkişi raporuna dayanılarak, davacının davalı asıl işverenler olan T... G.Y.O ve T... AVM bünyesinde alt işverenlerin temizlik personeli olarak çalıştığı, SGK kayıtlarından davacının diğer davalılar O... Güvenlik ve O... Koruma şirketlerinde çalışmışlığının bulunmadığı, O... Holdinge bağlı Ecoclean temizlik ve Kardelen temizlik şirketleri bünyesinde çalıştığı, bu firmalar ile T... G.Y.O ve T... AVM şirketleri arasındaki sözleşmenin 31/07/2013 tarihinde feshedildiği, aynı tarihte davacının iş akdine de son verildiği, fesih nedenine göre kıdem, ihbar tazminatı hakkının doğduğu gerekçesiyle davanın kısmen kabulüne, davalılar O... Güvenlik ve O... Koruma şirketlerine karşı açılan davanın husumet yokluğundan reddine karar verilmiştir.

D-) Temyiz: Kararı davalılar T... Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. ve T... Alışveriş Merkezi Yatırım ve Yönetim A.Ş. vekili temyiz etmiştir.

E-) Gerekçe: 1-)Dosyadaki yazılara, toplanan delillerle kararın dayandığı kanuni gerektirici sebeplere göre, davalılar T... T... Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş. Ve T... Alışveriş Merkezi Yatırım ve Güv. A.Ş.'nin aşağıdaki bendin kapsamı dışında kalan temyiz itirazları yerinde değildir.
2-)Taraflar arasındaki diğer uyuşmazlık, işçinin kullandırılmayan izin sürelerine ait ücretlere hak kazanıp kazanmadığı noktasında toplanmaktadır.
4857 Sayılı İş Kanununun 59. maddesinde, iş sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona ermesi halinde, işçiye kullandırılmayan yıllık izin sürelerine ait ücretlerin son ücret üzerinden ödeneceği hükme bağlanmıştır. Yıllık izin hakkının ücrete dönüşmesi için iş sözleşmesinin feshi şarttır. Bu noktada, sözleşmenin sona erme şeklinin ve haklı nedene dayanıp dayanmadığının önemi bulunmamaktadır.

Yıllık izinlerin kullandırıldığı noktasında ispat yükü işverene aittir. İşveren yıllık izinlerin kullandırıldığını imzalı izin defteri veya eşdeğer bir belge ile kanıtlamalıdır. Bu konuda ispat yükü üzerinde olan işveren, işçiye yemin teklif edebilir.

Somut uyuşmazlıkta, dava dilekçesinde davacının kullanmadığı 21 günlük izin alacağı olduğu iddia edilmiş, hükme esas alınan bilirkişi raporunda buna göre hesaplama yapılmıştır. Ancak bilirkişi raporunun düzenlenmesinden sonra davalılar T... Gayrimenkul ve T... Alışveriş Merkezi Şirketleri vekili tarafından imzalı yıllık ücretli izin defteri sunulmuş olup, bu izin belgesine göre davacının 2012 yılında 14 gün yıllık izin kullandığı anlaşılmaktadır. Mahkemece, hakkı ortadan kaldıran belgelerin her aşamada sunulabileceği gözetilerek davacının kullandığı 14 günlük izin süresinin yıllık izin ücreti hesabında mahsup edilmesi gerektiğinin düşünülmemesi hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ : Temyiz olunan kararın, yukarıda yazılı sebepten dolayı BOZULMASINA, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 27.03.2019 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

VitrA Karo'ya Tasarımın Oscar Ödülü

VitrA'nın en yeni karo serilerinden üçü, dünyanın en eski ve prestijli tasarım ödüllerinden Red Dot'ı aldı.

VitrA Tasarım Ekibi'nden Selma Gülkan'ın imzasını taşıyan porselen karo serileri Cardostone ve Metalcrete ile Tuba Büyükkaraduman'ın tasarımı Retromix porselen ve duvar karo serisi, üstün tasarım kalitesiyle Red Dot: Product Design 2019 kapsamında ödüle layık görüldü. "Malzeme ve Yüzey" kategorisinde ödüllendirilen serilerden Cardostone ve Metalcrete, daha önce de Alman Tasarım Konseyi tarafından verilen Iconic Awards kapsamında Interior Innovation ödülünü almaya hak kazanmıştı.

EDIDA, Design Innovation, Design Plus, Good Design, Iconic Awards, Interior Innovation, iF, Plus X, Red Dot, Wallpaper gibi dünyaca ünlü tasarım ve inovasyon ödüllerine sahip VitrA ürünlerinin %60'ı, kurumun bünyesindeki tasarım ekipleri tarafından geliştiriliyor.

Klasik Tarzın Modern ve Şık Yansıması

Geniş ürün gamı ve 3 farklı renk seçeneğiyle banyoya şıklık katan Valarte koleksiyonu, tüm dönemlerin vazgeçilmezi klasik tasarımın cazibesini, modern zamanın ihtiyaçlarına uygun fonksiyonlarla buluşturuyor.

Klasikten vazgeçmeden modern bir sadelik arayanlar, VitrA'nın yeni Valarte banyo koleksiyonunu tercih ediyor. VitrA Tasarım Ekibi'nin imzasını taşıyan ve Country tarzının sade bir yorumu olan Valarte, farklı ebat seçeneklerine sahip lavabolarıyla, dar ve geniş banyolar için kullanışlı çözümler sunuyor. Tezgah üstü ve etajerli lavabolarla kullanılabilen lavabo dolapları, fonksiyonel saklama alanları yaratıyor. Standart boy dolabına ek olarak birbiriyle eşleştirilebilen orta ünite, üst dolap ve açık vitrin, koleksiyonun ürün gamını zenginleştiriyor.

Klasik tasarım dilinin tamamlayıcısı mat tonlardaki beyaz, fildişi ve gri renk alternatiflerine sahip Valarte, aynı tonlardaki ahşap küvet panelleriyle banyolara şıklık katıyor. Beyaz duroplast ve kestane rengi ahşap kapak tasarımıyla koleksiyonla bütünlük yakalayan klozet ise Rim-ex özelliğiyle kolay temizlik ve hijyen sağlıyor.

VitrA Integra ile Ferah Banyolar

VitrA'nın yeni banyo koleksiyonu Integra, geniş ürün gamı, alternatif ölçü seçenekleri ve akıllı saklama alanı çözümleriyle banyoları ferahlatıyor.

Asma, yerden ve takım klozetler, hem duvara monte edilebilen hem de mobilya ile kullanılabilen farklı ölçülerdeki lavabolar, akıllı saklama çözümü sunan çeşitli ebatlardaki mobilyalarla Integra her banyo ve ihtiyaca cevap oluyor.

Çamaşır sepetli boy dolabı, temizlik dolabı, çamaşır makinesi dolabı gibi modüller daha düzenli banyolar tasarlama olanağı sunarak hayatı kolaylaştırıyor.

Çamaşır makinesi veya klozet üzerine konumlandırılabilen üst dolap ise ölü alanları değerlendirmeyi sağlıyor.

VitrA'dan "Temiz Tuvalet" Seferberliği!

VitrA, her 10 kişiden 6'sının daha önce hiç tanışmadığı asma klozetleri yaygınlaştırmak için kampanya başlattı. VitrA'nın her zaman temiz kalsın diye birçok yenilikle donattığı asma klozetler duvara monte edildiği için, altı kolayca temizlenebiliyor. Gizli montaj özelliği sayesinde, asma klozetlerin pürüzsüz dış yüzeyi kir tutmuyor, tek hareketle kolayca temizleniyor.

VitrA'nın asma klozetlerinin yüzeyinde kullanılan iyon katkılı VitrA Hygiene teknolojisi, zararlı bakteri oluşumunu %99,9'a kadar engelliyor. VitrA Clean teknolojisi sayesinde, kir ve kirli su yüzeyde tutunmuyor, böylece güçlü temizleyicilere ihtiyaç duyulmadan kolaylıkla temizlik yapılabiliyor.

Akdeniz Üniversitesi'nin yaptığı testlere göre, asma klozetlerin Rim-ex kanalsız iç hazne özelliği, standart klozetlere oranla bakteri oluşumunu %95'e kadar engelleyerek daha hijyenik bir ortam sunuyor.

VitrA Fresh sıvı deterjan haznesi, rezervuar butonuna her basıldığında hazne içerisindeki deterjanın bir kısmının yıkama suyuyla birlikte klozet içerisine dağılmasını sağlayarak banyoya hijyen getiriyor, kireç ve kokuyu önlüyor.

VitrA'nın asma klozetlerinin sök-tak kapağı ise rahatça çıkarılıp temizleniyor, kolayca geri takılıyor.

Eczacıbaşı VitrA, Sektörünün İhracat Şampiyonu Oldu!

Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'nun VitrA markalı ürünlerinin dışsatımında görev alan Ekom Eczacıbaşı Dış Tic. A.Ş., seramik sağlık gereçleri ve kaplama malzemelerinde 2018'de en çok ihracat yapan şirket seçilerek iki büyük ödül almaya hak kazandı.

Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği'nin "2018 İhracat Şampiyonları Ödülleri" kapsamında, ihracatta üstün başarı gösteren şirketlere ödülleri törenle verildi. Düzenlenen törende, sektörünün ihracat şampiyonu Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'nun ödüllerini, Grup Başkanı Ali Aköz teslim aldı.

2018 verilerine göre Türkiye, seramik sağlık gereçlerinin üretim ve ihracatında Avrupa'da 1. ve dünyada 5. sırada yer alıyor. Kaplama malzemelerinin üretim ve ihracatında ise Avrupa'nın en büyük 3. ülkesi olan Türkiye, ihracatta dünyada 5. sırada bulunuyor.

Banyo ve karo ürünlerinin toplamında Türkiye'de pazar lideri olan Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu, sektörünün ilk ihracatını yapan kurum olarak, cirosunun %80'ini Türkiye'nin dışındaki 75'in üzerinde ülkeden sağlıyor.

Ülkemizin toplam seramik sağlık gereçleri ihracatının %50'sinden fazlasını gerçekleştiren Grup, AB ülkelerine yapılan ihracatta, karo ürünleriyle birinci sırada yer alıyor.

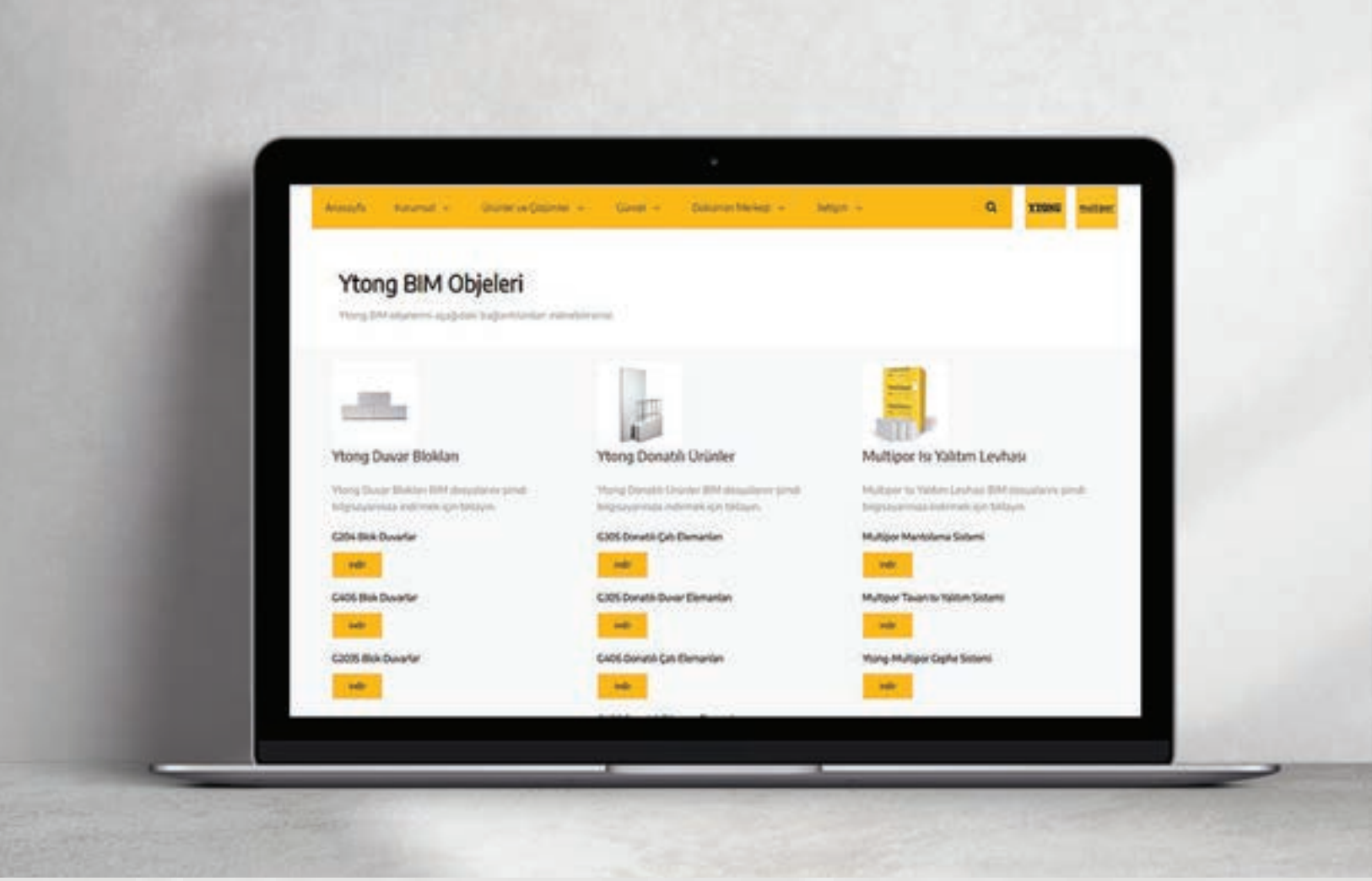
Ytong Tüm Ürünlerini BIM-Yapı Bilgi Modellemesi Ortamına Taşıdı

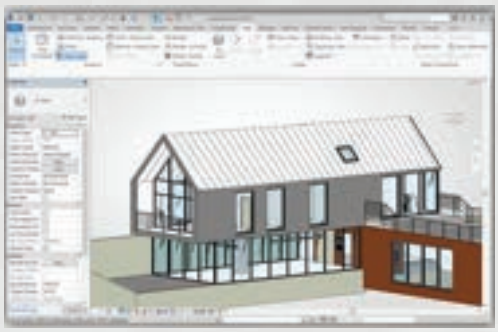
“Türk Ytong, dijitalleşme adımlarından biri olarak belirlediği BIM - Yapı Bilgi Modellemesi (Building Information Modeling) uyum çalışmalarını tamamladı. Tüm ürünlerinin akıllı objelerini hazırlayan Ytong, genişletilmiş BIM kütüphanesini, kurumsal internet sitesinden kullanıma sundu. ”

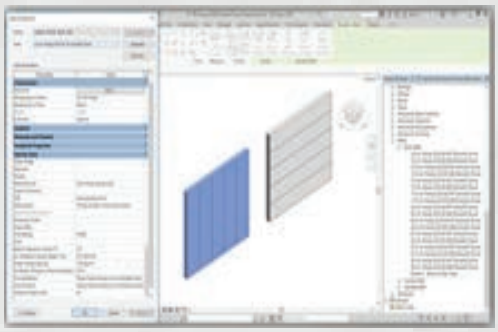
Dünyada hızla artan BIM-Yapı Bilgi Modellemesi (Building Information Modeling) kullanımı, Türkiye’de de her geçen gün yaygınlaşıyor. Son yıllarda yapı sektöründeki en dikkat çekici teknolojik gelişme olarak öne çıkan BIM, inşaat projeleri için yepyeni bir çalışma yaklaşımı ve kültür değişimi olarak tanımlanıyor.

Ytong, Türkiye’de BIM’e yönelik çalışmalar yapan ilk yapı malzemesi üreticilerinden olmuştu. 2017’de akıllı objelerini ilk kez sektörün kullanımına sunan Türk Ytong, bu alandaki çalışmalarını genişleterek tüm ürünlerini BIM platformuna taşıdı. Ytong, duvar blokları, donatılı paneller ve Multipor Isı Yalıtım Levhası’nı da kapsayan tüm ürünlerinin akıllı objelerini hazırlayarak, müşterilerinin ve yapı sektörü profesyonellerinin kullanımına açtığını duyurdu. Ytong ürünlerine ilişkin akıllı objelere www.ytong.com.tr adresindeki BIM kütüphanesinden ulaşılabiliyor.

Bu alandaki çalışmalarıyla Türkiye’de yenilikçi proje tasarım ve yönetim süreçlerine etkin bir katkı sunmayı hedefleyen







Türk Ytong, aynı zamanda üniversitelerin mimarlık ve inşaat mühendisliği bölümlerinde öğrenim gören öğrencilere yönelik "Yapı Bilgi Modellemesi ve Ytong BIM Çözümleri" konulu seminerler de düzenliyor.

Sıfır hata, düşük maliyet

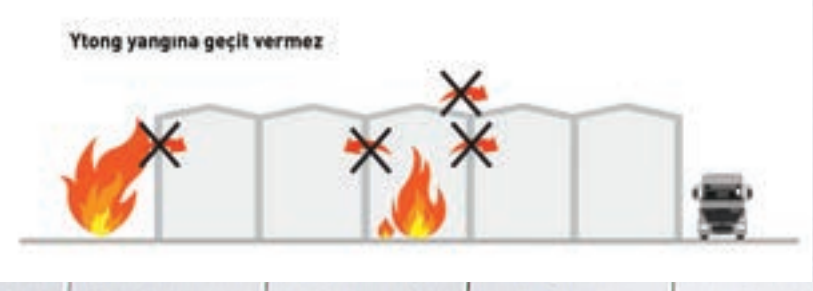
Ytong BIM objeleri, ürünlerin dijital kopyaları olup, malzeme ile ilgili bütün teknik özellikleri ve en uygun uygulama çözümlerini içeriyor. Objelere işlenen bu bilgiler, doğru uygulamaların, projenin tasarım aşamasında tariflenmesine olanak sağlıyor. Böylelikle ürün ile ilgili olası planlama ve uygulama hataları en aza indiriliyor, maddi açıdan ve zamandan tasarruf sağlanıyor.

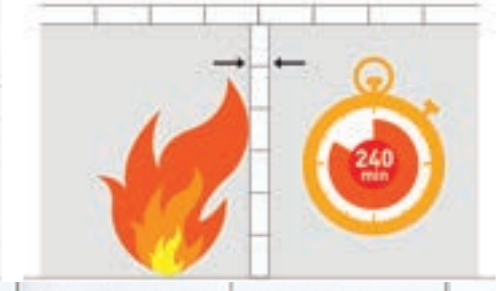
Geleneksel yöntemle inşa edilen projelere göre daha kısa sürede bitirme, daha az hata miktarıyla çalışma, daha düşük yapım maliyeti ve daha yüksek kalite imkânı ile bütünleşik bir proje yönetimi sağlıyor.

Sanayi Tesisleri Bir Yangınla Kül Olmayacak

Ytong'dan Alevlere Geçit Vermeyen Yangın Duvarı Çözümü

"Türk Ytong, sanayi yapılarını güvenli yangın çözümleriyle buluşturuyor. Alevlerin yayılmasını Ytong Yangın Duvarı ile önlüyor."





Türkiye'de sanayi yapıları, son dönemlerde sıkça yaşanan yangın olayları ile gündeme geliyor. Ülke ekonomisi açısından büyük öneme sahip olan bu yatırımlar, beklenmedik yangınlarla büyük hasara uğruyor ya da tamamen yok oluyor. Sanayi yapılarındaki yangın riskinin ve yangının neden olduğu kayıpların, pasif yapısal yangın güvenlik önlemleri ile büyük ölçüde önlenmesi mümkün. Bunun için yapıların yangına dayanıklı yapı elemanları ile tasarlanması, inşa edilmesi ve olası bir yangın durumunda alevlerin ve dumanın yayılmasını önleyici nitelikte planlanmış olması gerekiyor. Sanayi yapıları gibi büyük ölçekli yapılarda yangının ilerlemesini ve yayılmasını önlemek için yapıyı yangın duvarları ile bölümlere ayırmak en etkili önlemlerden biri.

240 dakikaya kadar yangına dayanan Ytong Yangın Duvarları, yangının ilerlemesini ve yapının diğer bölümlerine yayılmasını önleyerek, kurtarma ve tahliye çalışmalarına, itfaiyenin daha etkin bir müdahalesine olanak sağlıyor.

Yangına 4 saat boyunca dayanır

Türk Ytong Genel Müdürü ve aynı zamanda Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Gökhan Erel, uluslararası standartlarda yangın duvarlarından 240 dakikaya varan yangın dayanımları beklendiğine dikkat çekerek, "Türkiye'de yürürlükte olan Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik'te yangın duvarlarının en az 90 dakika yangına dayanıklı olacak şekilde projelendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ülkemizde endüstriyel tesislerdeki yangınların sıklığı ve sebep olduğu kayıplar düşünüldüğünde, yangın duvarları için daha yüksek değerlerin belirlenmesine ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz." dedi.

Gökhan Erel, A1 sınıfı hiç yanmaz özellikteki Ytong paneller ile oluşturulan Ytong Yangın Duvarının, yasal düzenlemelerle belirlenenin çok daha üzerinde bir değerle, 240 dakikaya ulaşan sürelerde yangına dayanım sağladığını belirterek, şöyle devam etti: "Ytong Yangın Duvarları, yüksek performansının yanında yangın esnasında alev almıyor, yanmıyor, zehirli gazlar ve duman açığa çıkarmıyor.

Sanayi yapıları içerisinde Yangın Duvarı olarak kullanılmasının yanında, yapının çatı ve dış duvarları da Ytong panellerle oluşturulabilir. Bu sayede yapı dışında çıkan bir yangının yapı içerisine ilerlemesi engellenir. Böylece yapı tamamıyla yangına dayanıklı olarak inşa edilmiş olur."

Serel Poseidon Serisi Ödül Almaya Devam Ediyor

Dünya'da ilk kez SEREL tarafından geliştirilen EasyWash teknolojisine sahip Poseidon Serisi Iconic Award: Innovative Interior tasarım yarışmasından ödülle döndü.

Uluslararası tasarım yarışmalarının en prestijli olanlarından Alman Iconic Award tasarım yarışmasında ürün kategorisinde SEREL Poseidon serisi içinde yer alan SEREL EasyWash özellikli tezgâh üstü lavabo Selection ödülüne layık görüldü. SEREL Tasarım Ekibi, fonksiyonel ve yenilikçi yaklaşımlarla sunduğu tasarım değeri yüksek ürünleriyle uluslararası platformda bir başarıya daha imza atmış oldu.

SEREL Poseidon EasyWash Lavabo

Iconic Award 2019 tasarım ödülü yanı sıra A'Design Award 2018 ve Design Turkey 2018 yarışmalarından da ödülle dönen SEREL Poseidon Lavabo, sahip olduğu EasyWash yıkama sistemi ile kullanım sonrası kendi kendini temizleyerek bir sonraki kullanıcıyı temiz bir lavabo ile buluşturuyor. SEREL Hygiene+ yüzey teknolojisi ile kir tutmuyor, bakteri oluşumunu engelliyor, kolay temizleniyor ve maksimum hijyen sağlıyor.

German Design Awards'tan Özel Davet

German Design Awards'a özel olarak davet edilen markalar arasında yer alan SEREL; yenilikçi ve fonksiyonel çözümlerinin uluslararası arenada takdir edilmesi ile hem sektördeki prestijini arttırıyor, hem de %100 yerli marka olarak sağlam adımlarla ilerlediğini gösteriyor.

Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası

Beylerbeyi Mahallesi, Havuzbaşı Sokak No: 40 Üsküdar 34676 İstanbul - Türkiye
Tel: (0216) 422 09 39 - (0216) 422 09 49
www.toprakisveren.org.tr