MUSTAFA SÖNMEZ

# TÜRKİYE'DE HOLDİNGLER

## KIRK HARAMİLER



4. BASKI

# TÜRKİYE'DE HOLDİNGLER
## KIRK HARAMİLER

MUSTAFA SÖNMEZ

arkadaş

ARKADAŞ YAYINEVİ
ISBN 975 - 509 - 002 - 9

ARKADAŞ YAYINEVİ
Mithatpaşa Cad. 28/D Yenişehir - Ankara
Tel: 434 46 24 (4 Hat)
Fax: 434 38 52
P.K. 410 Yenişehir / ANKARA

DAĞITIM: ANKARA - ADAŞ DAĞITIM
Tel : 434 46 24 (4 Hat)
İSTANBUL - PAPİRUS DAĞITIM
Tel : 527 01 53 Fax: 526 85 07

Baskı: Cantekin Matbaası Tel: 133 30 84

# TÜRKİYE'DE HOLDİNGLER
## KIRK HARAMİLER

MUSTAFA SÖNMEZ

© Kitabın tüm hakları ARKADAŞ YAYINEVİ'ne aittir. İzinsiz basılamaz, çoğaltılıp dağıtılamaz.

## "TÜRKİYE'DE HOLDİNGLER" : KIRK HARAMİLER

Büyük holdingler, Türkiye toplumsal yaşamında giderek artan bir etkinlik kazanıyor. Bu kendisini ekonomide, politikada hatta kültürel yaşamda hemen hissettiriyor.

İzlenen ekonominin politikalar, dev holdingler gücünü frenlemek yönünde değil, onların daha da büyümeleri sonucunu doğuruyor. Bu devleşme, hem politik karar sürecinin tekelleşmesini hem de gelir dağılımındaki adaletsizliğin büyümesini beraberinde getiriyor.

Genişletilmiş beşinci baskısı yayınevimizce yapılan bu araştırma, konuyla ilgili Türkiye'de yapılmış en güncel ve detay bilgileri, analizleri içeriyor. Araştırmanın, Türkiye'nin politik iktisat alanında önemli bir boşluğu doldurduğu kanısındayız. Yayınevi olarak, konuyla bağlantılı başka araştırmaları da programımıza almış bulunuyoruz.

Kitabın yazarı Mustafa Sönmez, 1955 yılında Van'da doğdu. 1978 yılında ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun olan yazarın Türkiye üzerine yayımlanmış çeşitli kitap, makale ve yazı dizileri bulunuyor. *Kapitalist Devlet İşletmeleri ve Türkiye (1978, TİB Yay.), Türkiye Ekonomisinde Bunalım (2 Cilt), Belge Yay., 1980 (3. Baskı), Özal Ekonomisi ve İşçi Hakları (1984 Belge Yay.)* yazarın başlıca yapıtlarını oluşturuyor.

Birinci Basım
Ekim 1987

İkinci Basım
Kasım 1987

Üçüncü Basım
Ocak 1988

Dördüncü Basım
Mayıs 1990

Beşinci Basım
Şubat 1992

# TÜRKİYE'DE HOLDİNGLER
## KIRK HARAMİLER

MUSTAFA SÖNMEZ

# İ Ç İ N D E K İ L E R

BEŞİNCİ BASKI İÇİN ..... 10
ÖNSÖZ VE SONSÖZ ..... 11

**BİRİNCİ AYRIM:**
**ÇEŞİTLİ BOYUTLARIYLA**
**TEKELCİ SERMAYENİN YAPISI**

BİRİNCİ BÖLÜM: KUŞBAKIŞIYLA KIRK HARAMİLER
- Sanayinin Devleri ..... 19
- Bankalar da Onların ..... 26
- İhracatta Hegemonya ..... 31
- Şantiyelerin Devleri ..... 34
- Denizin Hakimleri ..... 37
- Yol Kurtlan ..... 39
- Temsilcilikten Milyarlar ..... 41

İKİNCİ BÖLÜM: HOLDİNGLER VE TEKELLEŞME
- Tekelciliğin Boyutları ..... 45
- Hangi Sektörde Hangi Tekeller Var ..... 46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: HOLDİNGLER ÇOKULUSLU TEKELLERLE İÇİÇE
- Holdingler ve Yabancı Ortakları ..... 67
- Kapitalizmin Ebesi TSKB ..... 70
- Lisans Anlaşmalarıyla Kaynaşma ..... 73
- Yabancı Banka Akını ..... 77
- Petroldeki Devler ..... 79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HOLDİNGLERİN YURTDIŞI ŞİRKETLERİ
- Dışarıdaki Koç Grubu ..... 93
- Çokuluslu Enka ..... 94
- Sabancı'nın ÇUŞ/SA'ları ..... 95

- Büyük Müteahhitler ve İhracatçıların Çuş'ları.....96
- Türk Bankacılığının Çokuluslulaşması.....99
- Çokuluslulaşmada Madalyonun Öbür Yüzü.....100
BEŞİNCİ BÖLÜM: HOLDİNGLERE DEVLET DESTEĞİ
- İlk Birikime Devlet Desteği.....112
- Ucuz Girdi ve Ortaklıkla Desţek.....114
- KİT Ortağı Holdingler.....117
- Devlet Harcamalarıyla Destek.....123
- Kârlı Alanlar Özel Firmalara.....125
- Savaş Sanayii ve Holdingler.....128
- Yatırımlara ve İhracata Teşvikler.....133
- «Kurtarma Operasyonları»yla Destek.....137
- Devlet Yönetiminden Holdinge Ya da Tersi.....139
- Holdingler ve Siyasi Partiler.....143
ALTINCI BÖLÜM: HOLDİNGLER VE ORTAK ÖRGÜTLERİ
- Tekelci Sermayenin Örgütü TÜSİAD.....150
- Odalar ve Holdingler.....153
- TİSK ve Büyük Sermaye.....158
- Hür Teşebbüs Konseyi.....162
- İKV ve YASED.....163
- "Kartel" Niyetine Dernek.....165

## İKİNCİ AYRIM :
## «KIRK HARAMİLER»İN
## PORTRELERİ

- ANONİM KAPİTALİST: İŞ BANKASI.....182
- KOÇ İMPARATORLUĞU.....191
- AK ALTININ AĞALARI: SABANCILAR.....204
- KUVAYİ MİLLİYEDEN İMPARATORLUĞA

ÇUKUROVA GRUBU.....216
- ÖZAL İKTİDARININ ARDINDAKİ DEV: ENKA.....222
- KOMUTANLARIN HOLDİNGİ OYAK.....226
- EGE'NİN EGEMENİ: YAŞAR HOLDİNG.....231
- BİR TEKSTİL DEVİ: DİNÇKÖKLER.....237
- SESSİZ VE DERİNDEN: ST-FA.....240
- YAHUDİ DEVLER PROFİLO İLE ALARKO.....243
- BİR AHTAPOTUN KOLU: UNILEVER.....248
- SON İMPARATOR: ASİL NADİR.....252
- ŞİFA ECZANESİNDEN ECZACIBAŞI TOPLULUĞU'NA.256
- BODUR: SERAMİK TEKELİ BUDUR.....259
- TEKSTİL DEVİ İNŞAATÇI KUTLUTAŞ.....263
- BİR BAŞKA TEKELCİ: TEKFEN.....266
- AYHAN ŞAHENK'İN DOĞUŞ'U.....269
- «ZULA»DAKİ DEV: ECA.....272
- «TEKELLERE KARŞI» BİR TEKEL: TOPRAK.....276
- İZMİR'İN ÜÇ BEYİ: ÖZSARUHAN, ÖZAKAT, RAKS.....279
- ANADOLU MİLYARDERLERİ.....284
- VE DİĞERLERİ.....290
- 1980 SONRASI YILDIZI KAYAN HOLDİNGLER.....295

## EKLER

- EK 1 : İŞ BANKASI'NIN İŞTİRAKLERİ (1986).....307
- EK 2 : KOÇ TOPLULUĞUNUN ŞİRKETLERİ.....311
- EK 3 : VEHBİ KOÇ'TAN KENAN EVREN'E MEKTUP (3 Ekim 1980).....316
KAYNAKLAR.....322
DİZİN.....328

## BEŞİNCİ BASKI İÇİN...

1980'den bu yana ciddi alt-üst oluşlar yaşayan Türkiye kapitalizmi, bu kitabın üçüncü baskısının yapıldığı 1988 başından bu yana da değişimini sürdürdü. Dolayısıyla, beşinci baskısı talep edilen bu araştırmanın da bazı bölümlerinin elden geçmesi gerekiyordu.

Büyük sermayenin gelişim doğrultusuna bakıldığında son iki yıldır temel eğilimlerde radikal bir değişim yoktu. 1980 sonrasında hızlanan tekelleşme, 1980'lerin son dönemlerinde de sürmüştü. Koç, Sabancı ve İş Bankası'ndan oluşan "üçlü", diğer sermaye gruplarına "tur bindirmeye" devam ediyorlardı. 1980'li yılların yüksek faiz, daralan iç pazar sorunlarını göğüslemeye çalışan, o koşullarda bile yatırım yapmayı düşünenler, 1980'lerin son çeyreğinde artık dökülmeye başlamışlardı: Ercan, Narin, AEH, Özakat gibi...

1980'lerin sonunda belirginleşen iki eğilim ise belki 1990'lı yıllara da damgasını vuracaktı: Bunlardan birincisi "sanayisizleşme", ikincisi ise "gayrimilliileşme" idi. 1980'li yıllarda rüzgâr, sanayinin aleyhinde "rantçı" kesimin lehinde esmişti. Gerek banka ve ticaret (özellikle dış ticaret) gerekse emlak sektörü, en çok prim yapan alanlar olunca, sermaye de bu dallara yönelmiş ve Türkiye ciddi bir "sanayisizleşme" sorunu yaşamaya başlamıştı. 1987 başından itibaren tayin edilen "1992: Avrupa Tek Pazarı" hedefi ise bir çılgın yarışa start olmuştu. Bu start, sermayelerin evliliği için verilmişti. Tek Pazar koşullarında güçlü ve dayanıklı olmak isteyen dünya sermayesi, tarihinde görülmedik biçimde "sermayenin merkezileşmesi"ni yaşamaya başlamıştı. Bu rüzgârın Türkiye kapitalizmine ulaşması için çok beklemek gerekmedi. Türk sermayesi de "fenersiz yakalanmamak için", çok hızlı biçimde yabancı damatlar-gelinler bulmaya koyuldu ve böylece "gayrimilliileşme" eğilimi hızla beslendi.

***

Bu araştırmada ele alınan konular, dördüncü baskı hazırlanırken, son yılların gelişmeleri de gözönüne alınarak genişletildi, en son verilerle güncelleştirilmeye çalışıldı. 1988-1990 arasında çalıştığım "Söz" gazetesi ve "Ekonomik Panorama" dergilerinde, bu kitapta yeralan başlıkları yeniden inceleme ve bulguları test etme fırsatım oldu. Bu, bir tür "yeniden-üretim"di. Bu uğraşda, çalışma arkadaşlarımın büyük katkısı oldu. Dolayısıyla son veriler, aslında onların bulgularıdır. Tümünü şükran ve sevgiyle anıyorum.

Şubat, 1992.

# ÖNSÖZ VE SONSÖZ

«Bir varmış, bir yokmuş... Evvel zaman içinde, kalbur saman içinde, kırk haramiler namıyla ün salmış bir haydutlar çetesi varmış...»

«Kırk haramiler» sadece masallarda mı kaldı? Hayır. Kılık-kıyafetleri, silahları, yöntemleri değişse de kırk haramiler bugün de var. Uzaklara bakmaya gerek yok: Kırk haramiler her kapitalist toplumda olduğu gibi Türkiye'de de var. Büyük holdingler diye de adlandırılan sermaye grupları Türkiye'nin «kırk haramiler»i...

Farkında olalım, olmayalım: kırk haramilerle yaşıyoruz hergün. Onlar kahvaltı soframızda, seyrettiğimiz televizyonda, bindiğimiz taşıtta... Onlar günlük politikada, okuduğumuz gazetede, gezindiğimiz sanat galerisinde, üniversite kürsüsünde...

Farkında olalım, olmayalım: Türkiye'yi sayıları elli dolayındaki aile ya da sermaye grubu yönlendiriyor. Ve her geçen yıl bu aile egemenliği pekişiyor. Ekonomiden siyasete, kültürel yaşamdan dış politikaya kadar 60 milyonun kaderini çizen kararlara büyük aile ya da holdingler damgalarını vuruyor.

Çok değil, sadece yaşadığımız son on yılda büyük holdinglerin güçlerine ekledikleri yeni güç, «Quo Vadismus?» sorusunu sormaya yetiyor. Çok değil, sadece iki devin, Koç ve Sabancı'nın egemenlik boyutları «egemenlik ulusun mu, holdinglerin mi?» sorusunun çengelini kafalara asmaya yetiyor. Bu iki devin yıllık satışlarından kasalarına giren para, Türkiye

bütçesinin üçte ikisine ulaşıyorsa; bu iki aile 60 bin kişiye patronluk yapacak güce erişiyorsa «Nereye?» sorusunu sormanın zamanıdır. Üstelik bu «devleşme», gelir dağılımının hızla bozulduğu, yoksullaşma ve işsizliğin ürkütücü boyutlara vardığı, demokratik hakların tırpanlandığı, yok edildiği bir zamana rastlıyorsa, «Nereye?» sorusunu sormanın tam da zamanıdır.

***

Bu araştırmada Türkiye'de büyük sermayenin anatomisini ortaya koymaya çalıştık. Araştırmayı iki ana bölümde ele aldık. Birinci bölümde büyük holdinglerin sanayide, mali sektörde, ihracat, inşaat, ulaştırma vb. sektörlerdeki egemenliklerini saptamayı hedefledik. Alt sektörlere inerek çeşitli alanlarda tekelleşmenin boyutlarını sergiledik. Büyük grupların yurt dışı ilişkilerini mercek altına alarak ABD, AET, Japon emperyalizmiyle bağlantılarına yer verdik, Devletin, büyük sermayenin oluşumundaki rolüne değindik. Ayrıca büyük sermayenin nasıl örgütlendiği sorusuna da yanıt getirmeyi denedik. TÜSİAD, Odalar Birliği, TİSK gibi kuruluşlarda holdinglerin egemenlik mücadelesine yer verdik.

Kitabın ikinci ana bölümünü ise «kırk haramiler»in portrelerine ayırdık. Bu bölümde, büyüklük sıralarına göre sermaye gruplarını tek tek analiz etmeye çalıştık. Bugünkü büyüklükleri ne boyutta, hangi alanlara egemenler, nasıl kurulup, nasıl büyüdüler, yanıtını aradığımız soruların başlıcaları oldu. Verilerine ulaşabildiğimiz ölçüde büyük grupların 12 Eylül dönemeci öncesi ve sonrasını analiz alanımıza aldık. Anlamlı sonuçlara ulaştığımız kanısındayız. Bu bölümün son sayfalarını ise «1980'lerde yıldızı kayan devler»e ayırdık.

Kitabın sonunda en büyük iki dev İş Bankası ile Koç Grubu'nun şirketlerini ve Vehbi Koç'un Kenan Evren'e yazdığı 3.10.1980 tarihli mektubunu içeren üç ek yer alıyor.

Bu kitapta, Türkiye'de holdinglerin yapısı ile ilgili ciddi sentezlere girişilmedi, sadece alanın boşluğu dikkate alınarak bir envanter çalışması denendi. Kitap, birbirinden bağımsız

okunabilecek bölümler halinde yazıldı. Bu yaklaşım birçok bilginin yer yer tekrar edilmesini de kaçınılmaz kıldı.

Araştırmadaki verilerin önemli bir kısmı incelenen holdinglerden edinildi. Bu, bazen holdinglerin kendi yayınlarından, faaliyet raporlarından yararlanma, bazen de holding sahibi ya da yöneticileriyle yapılan mülakatlar yoluyla gerçekleşti. Bilgi toplama sürecinde bazı holdingler zorluk çıkarmadı, bazıları ise bilgileri «sır» diye vermediler. Bu, araştırmada bazı noktaların sisler arkasında kalması gibi bir zaafı da beraberinde getirdi.

***

Bu çalışmamda da eşim Ülkü'den hoşgörülü ilgi ve destek gördüm. Bazı tabloların hazırlanmasına arkadaşım Beysun Mert yardımcı oldu. Kitabın en meşakkatli işlerinden biri olan elyazılarının daktilosunu Sinan Güler üstlendi. Birçok dost, ulaşılması zor kaynakların temininde yardımını esirgemedi. Matbaa emekçileri özenli bir çalışmayla temiz bir baskı için ellerinden geleni yaptılar. Yayıncı dostlar da her türlü hoşgörü ve kolaylığı gösterdiler. Hepsini sevgi ve şükranla anıyorum.

**Mustafa SÖNMEZ**

**Ekim 1987**

# BİRİNCİ AYRIM:
# ÇEŞİTLİ BOYUTLARIYLA TEKELCİ SERMAYENİN YAPISI

Birinci Bölüm

## KUŞBAKIŞIYLA KIRK HARAMİLER

- **Sanayinin Devleri**
- **Bankalar da Onların**
- **İhracatta Hegemonya**
- **Şantiyelerin Devleri**
- **Yol Kurtları**
- **Temsilcilikten Milyarlar**

Sayıları 50, bilemediniz birkaç fazlası... Ama o kadar. Tekstilden makinaya, çimentodan lastiğe, margarinden gübreye sanayide en büyük tesisler onların. Toplanan mevduata, dağıtılan krediye de onlar hakim. Çünkü bankaların çoğu kontrollerinde. Sigorta şirketlerinin çoğu da onların. Dev petrol tankerleri, iri-kıyım yük gemileri de, dev TIR filoları da onların. İhracatta aslan payı onların, dev boyutlu teşvikler de onların. Köprülerin, barajların, dev binaların müteahhitleri de onlar.

Onlar, sayıları 50 bilemediniz birkaç fazlası... Ama o kadar. Bu 50 aile ya da sermaye grubu, Türkiye'de toplumsal yaşama damgalarını vuruyorlar. Ekonomik zenginlikler üzerindeki egemenlikleri, Türkiye'nin politikasına; politikadaki egemenlikleri güçlerine güç katıyor. Toplumda gerek politika, gerek ekonomi, gerekse diğer toplumsal yaşamla ilgili statüko hızla onların lehine gelişiyor.

İşte, Türkiye ekonomisine yön verenlerin ulaştıkları gücün boyutları...

## SANAYİNİN DEVLERİ

«1946'da ilk Amerika yolculuğum tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişimin başlangıç noktası olmuştur... Türkiye'de General Electric Ampul Fabrikası kurulması kararını aldım. Uzun konuşmalar oldu, Türkiye'ye heyetler geldi gitti, sonunda şirket kuruldu, fabrika inşaatına başlandı, başarı sağlandı. Memlekette Amerikan sermayesi ile ortak ilk fabrika böylece kuruldu. Döviz tasarruf edildi. General Electric kazandı, biz kazandık. Bu başarıdan dolayı çok memnunum.» (Vehbi Koç, **Hayat Hikayem**, s. 73)

Türkiye kamuoyunda «İmparator» adıyla da tanınan Vehbi Koç, sanayiye attığı ilk adımı anılarında böyle anlatıyordu. 1946'da ABD sermayesi ile atılan bu ilk adımı kısa sürede yenileri izleyecek ve **Koç Topluluğu** aradan geçen 40 yılın sonunda, satışları 2 trilyon 419 milyar lirayı 1989 sonunda ise 13.5 trilyon lirayı bulan 93 şirketi ile Türkiye'nin en güçlü sermaye gruplarından biri olacaktı.

Ticaretten bankacılığa, turizmden hizmet sektörüne her alanda çeşitli faaliyetler gösteren Koç Topluluğu'nun belkemiğini sanayi şirketleri oluşturuyordu. Grubun kontrolündeki 25 şirket, Türkiye'nin en büyük sanayi firmaları arasında yer alıyordu. İstanbul Sanayi Odası'nın 1985'in en büyük 500 sanayi şirketi sıralamasında 406 firmanın özel kuruluş olduğu görülüyordu. Bu özel sanayi firmaları arasında yer alan 25 Koç firması, 645 milyar liralık satışla diğer sermaye grupları içinde ilk sırayı almışlardı. Koç'un büyük sanayi şirketleri 406 özel firmanın toplam satışları içinde yüzde 10.5'luk paya sahipti. Yaklaşık 22 bin kişinin çalıştığı bu şirketler Koç Topluluğu'na 52 milyar liranın üzerinde kâr sağlamışlardı. Çalışan kişi başına kâr,2 milyon 360 bin lirayı buluyordu. Otomotiv sektörünün devlerinden Tofaş, Otosan, Otoyol, Türk Traktör; beyaz eşya dalının devlerinden, Arçelik, Demirdöküm, Aygaz, Koç İmparatorluğu'nun ilk elde akla gelen sanayi firmalarıydı.

Cumhuriyet ile neredeyse yaşıt olan Türkiye İş Bankası, bankacılık ve diğer alanlardaki faaliyetleri kadar sanayide de sözsahibi. 1986 sonunda iştirakleri toplamı 140 milyar lirayı aşan İş Bankası'nın sanayi şirketlerindeki iştirak tutarı 107 milyar liraya yaklaşmış durumdaydı.

Türkiye'nin en büyük 406 özel sanayi firmasından da 22'si İş Bankası'nın iştirakleri arasında yer alıyordu. 1985'te toplam satışları 431 milyar lirayı bulan bu şirketlerde 25 bin kişi çalışıyordu. Bu şirketler 1985'te yaklaşık 25 milyar lira kâr ettiler: Yani çalışan başına yılda 1 milyon kâr...

Türkiye'de şişe-cam üretiminin neredeyse yüzde 100'ü İş Bankası bünyesinde Şişe-Cam Topluluğu'nca gerçekleştiriliyordu. Son yıllarda portföyüne dahil olan yeni tekstil kuruluşları ile bir de tekstil topluluğu oluşturan İş Bankası, bu topluluğa **«Mensa»** adını verdi. Tekstil grubu, Güney Sanayi, Ceytaş, Ceyhan Tekstil Sanayi, Mensa Mensucat Sanayi, Ödemiş Tekstil Sanayi adlı sanayi kuruluşlarından ve Mepa Merkezi Pazarlama ile merkezi İsviçre'de olan Mepinter adlı dış ticaret şirketlerinden oluşuyordu.

İş Bankası'nın sanayiciliği şişe-cam ve tekstilin dışında da sürüyor. İşte büyük sanayi kuruluşları arasında yer alan bazı İş Bankası iştirakleri: Türk Pirelli, Koruma Tarım, Aslan Çimento, Çelik Halat, Kartonsan, General Electric, Etitaş...

Türkiye sanayiine hükmeden büyük sanayi gruplarından biri de **Sabancı Topluluğu**. İlk birikimini «beyaz altın» pamuğun ticareti ile sağlayan ve yine pamuğa dayalı çırçır, bitkisel yağ fabrikaları gibi mütevazi deneyimlerle sanayiye geçiş yapan Sabancı Grubu'nun bu alandaki ilk önemli adımı Bossa'nın kuruluşu ile gerçekleşecek, bu adımı yine tekstil, çimento, lastik, plastik, karton sanayilerindeki büyük firmalar izleyecekti. Bankacılık ve sigortacılık sektöründe etkin bir konumu olan Sabancı Grubu'nun 1986 sonundaki toplam satışları 2 trilyon 169 milyar lirayı bulacaktı. Sabancı'nın toplam cirosu Koç'unkinden sadece 250 milyar lira gerideydi. Böylece Koç ve Sabancı'nın 1986 sonunda 4 trilyon 588 milyar liraya ulaşan toplam satışları, aynı yıl Türkiye'nin toplam bütçe gelirlerinin yüzde 67.3'üne eşdeğer düzeye yükseliyordu.

Sabancı Grubu 1986'da kârlarını bir önceki yıla göre yüzde 103 oranında artırarak 178.4 milyar liraya çıkarmıştı. 1985'te Türkiye'nin 406 büyük özel sanayi firmasının içinde Sabancı'nın SA damgasını taşıyan şirket sayısı ise 13'tü. Lastik, plastik, çimento, gıda, kâğıt, tekstil, kimya dallarındaki 13 büyük şirkette yaklaşık 16 bin işçi çalışıyordu. Söz konusu yılda 390 milyar liralık satış gerçekleştiren Sabancı Topluluğu'nun bu şirketleri, çalışan başına da 2 milyon 382 bin liralık kâr elde etmişlerdi.

Bossa, Lassa, Kordsa, Marsa, Teksa, Çimsa, Akçimento, Pilsa, Olmuksa, İnsa, Yünsa, Ayeks ve Susa ile Türkiye'nin en büyük sanayi firmalarından 13'üne sahip olan Sabancı Topluluğu, sanayideki faaliyetini 1986'da yurt dışına da taşıracak ve İsviçre'de satın aldığı Hefti Weaving adlı tekstil kuruluşu ile bir atılım yapacaktı.

Koç, İş Bankası ve Sabancı'nın yanısıra Dinçkök Ailesi, Anadolu Endüstri Holding, OYAK, Çukurova Grubu, Profilo, Yaşar ve Çukurova Elektrik sanayinin «en büyük 10'unu» oluşturuyorlardı. Bu on grup, 1985'te büyük özel sanayide

satışların yüzde 39'unu gerçekleştirirken, kârların yüzde 41'ini kasalarına aktarıyor, 271 bin kişiye de patronluk yapıyorlardı.

Büyükler klasmanında dördüncü sırada yer alan (Akkök Şirketler Grubu olarak da tanınan) **Dinçkök Ailesi**, büyük şirketler içinde sayıca az ama cüssece büyük firmalarla boy gösteriyordu. Kimya-tekstil dallarında faaliyet gösteren Aksa, Ak-Al, Aksu ve Dinarsu'nun kurucusu, ailenin büyüğü 35 yıllık sanayici **Ralf Dinçkök**'tü. Bu şirketlere yön veren ise aynı zamanda tekelci sermayenin örgütü TÜSİAD'ın başkanlığını bir dönem yürüten oğlu **Ömer Dinçkök**'tü. Kaşık Adası ve Etiler'deki turizm yatırımları ile yeni bir atılım yapan grubun sanayideki gözde kuruluşu Aksa'ydı. Türkiye'de orlon olarak da bilinen akrilik elyafın yüzde 90'ına yakınını üreten tekel Aksa, 1986'da 142 milyar liralık satış yaptı ve 22 milyar lira kâr sağladı.

Sekiz büyük şirketinin, Türkiye'nin en büyük sanayi firmaları arasında yer aldığı **Anadolu Endüstri Holding**, «Sanayinin Devleri Ligi»nde beşinci sıradaydı. Yazıcı ve Özilhan ailelerinin ortaklığı olan bu grup, otomotiv sektöründe BMC, Otopar, Çelik Montaj; birada Erciyes Bira, Güney Biracılık; kalemde Adel ile büyükler arasında yer alıyordu. Nasaş adlı alüminyum şirketi ise grubun bir diğer deviydi. Ancak bu dev 1987 ortalarında ciddi bir krize düşüyor, 1989'da BMC ile birlikte el değiştiriyordu.

Kısa adı **OYAK** olan Ordu Yardımlaşma Kurumu, sanayide iktidar koltuğunda oturanlardan bir diğeriydi. 1 Mart 1961'de Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarının dayanışma ve yardımlaşmalarını sağlamak amacıyla kurulan «Ek Sosyal Güvenlik» kuruluşu olan OYAK, 1986'da 88 bin üyeye sahipti. Varlıklarının toplamı 36 milyar liraya ulaşan OYAK, 28 sanayi ve ticaret kuruluşunun sahibi ya da ortağıydı. Bunlardan 6'sı OYAK-Renault, Çukurova Çimento, Hektaş, Tam Gıda, Bolu Çimento ile Tukaş, en büyük özel sanayi firmaları arasında bulunuyordu.

Sanayiciliği, 1925'te kurulan Çukurova Sanayi İşletmeleri T.A.Ş. ile, Cumhuriyetin ilk yıllarına dayanan **Çukurova Grubu**, Türkiye'nin sanayi imparatorlarından bir diğeriydi. Pamukbank,

Yapı Kredi, Uluslararası bankalarını kontrolünde bulunduran Çukurova, sanayideki atılımları 1980'lerde azalsa da en büyük on sanayici holdingten biri olmayı sürdürüyordu. 1920'lerde Çukurova'nın en büyük toprak sahiplerinden Karamehmet ile Eliyeşil ailelerinin ortaklığı ile tohumu atılan Grup'ta, demir-çelik, gıda, kimya ve metal eşya sektörlerinin büyük kuruluşları yer alıyordu.

«Beyaz eşya» diye de adlandırılan buzdolabı, çamaşır makinası, televizyon üretiminin devlerinden **Profilo**, büyük sanayi topluluklarından bir başkası. Telra, Peg, Pemko ve Sinmak, Yahudi Kahmi Ailesi'nin sahibi olduğu Profilo'nun en büyük sanayi firmalarını oluşturuyordu.

Sanayi iktidarının İzmirli en büyük ortağı ise **Yaşar Holding**'ti. Boya, gıda, gübre dallarındaki firmaları ile ağırlıkla Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren Yaşar Grubu'nun bu şirketlerinin çoğu Danimarka sermayesi ile ortaklaşa kurulmuş durumdaydı.

Elektrik üretimindeki ayrıcalıklı yeri ile sanayinin devleri arasında görünen bir şirket de **Çukurova Elektrik**'ti. 1985'te tek başına özel sanayi kuruluşları içinde 96 milyarlık cirosu ile ilk sırayı alan Çukurova Elektrik, dev boyutlu elektrik zamlarından TEK'in yanı sıra nasiplenen bir şirketti.

1980'lerin ortasında Türk özel sanayiini kontrol eden 25 büyük gruptan 15'ini ise Unilever-İş, Uzel, Bağfaş, Özsaruhan Ailesi, Alarko, Eczacıbaşı, Çolakoğlu, Sönmez, Ercan, Bodur, Çiftçiler, Tekfen, Borusan, Kutlutaş ve Hema grupları oluşturuyordu.

Hollanda kökenli çokuluslu şirket Unilever'in Türkiye'deki kolu olan **Unilever-İş**, margarin ve temizleme tozları üretiminde etkindi. İş Bankası'nın da ortaklığı olan bu şirket 1984'te en büyük özel firmalar içinde ilk sırayı almıştı. **Uzel Makina** ise traktör ve makina üretiminin önde gelen isimlerindendi. Bünyesindeki şirketleri Önder Holding adı ile bir çatı altında toplayan Uzel Ailesi, şirketin en büyük hissedarıydı.

**Bağfaş**, yıldızı hızla parlayan gübre üreticisi bir şirketti. Çok ortaklı görünen şirketin en etkin ismi Recep Gencer, diğer

şirketlerini Gencer Holding çatısı altında toplamıştı. Sanayi iktidarının bir diğer İzmirli ortağı ise **Özsaruhan Ailesi.** Demir-çelik üretiminin en büyük isimlerinden Metaş'ı kontrolünde tutan Özsaruhanlar'ın diğer büyük sanayi şirketleri Betontaş ile Demaş'tı. İshak Alaton ile Üzeyir Garih'in yönettiği **Alarko Topluluğu**, makina ve elektronik sanayiinde söz sahibiydi. Alarko ve Altron, grubun büyük sanayi firmalarıydı.

İlaç, temizlik kâğıdı ve seramik sanayiindeki yatırımları ile etkin bir sanayi gücü de **Eczacıbaşı Ailesi.** Sanayiye 1950'lerde geçiş yapan **Eczacıbaşı**, özellikle ilaçta öncü bir isimdi. Grubun büyük sanayi kuruluşları arasında yer alan şirketleri, Eczacıbaşı İlaç, İpek Kağıt, Kaynak Tekniği, Eczacıbaşı Seramik'ten oluşuyordu.

İzmitli Çolakoğlu Ailesi'nin **Çolakoğlu Metalurji** firması demir-çelik sektörünün büyükleri arasında yer alırken, Kocabıyık Ailesi'nin kontrolündeki **Borusan Grubu** da boru sanayiinin en etkin isimlerinden biriydi. «Bursa'nın egemeni» **Sönmez Grubu** ise tekstildeki dev kuruluşları ile sanayi iktidarının Bursalı ortağıydı. Sönmez ASF İplik, Sönmez Filament, Grubun büyük sanayi şirketlerindendi. 1980'lerin sonlarında büyük bir kriz yaşayan MAN kamyon ve otobüslerinin yapımcısı **Ercanlar**, aynı zamanda otomotiv sektörünün önemli aksamlarını üreten bir gruptu. İnşaat ile elektrik seramikleri üretiminde en büyük güç durumundaki **Bodur Ailesi** de «sanayinin 25 büyüğü»nden biriydi. Grubun patronu İbrahim Bodur, aynı zamanda yıllardır İstanbul Sanayi Odası'nın başkanlığını yapıyordu. Çiftçiler Ailesi'nin yabancı sermaye ile ortak kurduğu **Chrysler** otomotiv sanayiinin bir diğer devi olarak tanınırken, daha çok müteahhitliği ile bilinen **Kutlutaş Grubu** sanayinin büyükleri arasında «ben de varım» diyordu. Kutlutaş'ın tekstil ve kimya dallarındaki büyük firmaları Sifaş, Polylen, Halıflex ve Halıser'di. Yine daha çok büyük müteahhitler arasında sayılan **Tekfen Grubu** da sanayinin 25 büyüğü arasına girecek düzeyde sanayi ile ilgiliydi. Tekfen'in büyük sanayi kuruluşları Toros Gübre ile Mis Süt'tü. Türkiye sanayiinin 25 büyüğünden biri de Kayseri kökenli bir grup olan **Hema**. Hattat Ailesi, Hema Traktör, Hema Dişli ve Hema Hidrolik adlı büyük firmaları ile ilk 25'te yer alıyordu.

Ortaya çıkan tablonun özetini vermek gerekirse; 1985'te Türkiye sanayiinin en büyük 500 şirketinden 406'sı özel sektöre ait bulunuyordu. Bu firmaların da 126'sı 25 sermaye grubu ya da aileye aitti. Sanayi iktidarının bu 25 ortağı en büyük 406 firmanın satışlarında yüzde 53 paya sahiplerdi, katma değerdeki payları ise yine yüzde 53'tü. Sözkonusu büyük firmaların toplam bilanço kârında 5 büyüğün payı da yüzde 58'e ulaşıyordu.

**• TABLO: 1**

**BÜYÜK SANAYİDE SAYILARLA 25 GRUBUN PAYI**

- *Türkiye'nin en büyük 500 firmasından 406'sı özel kesimin. Bu 406 sanayi firmasının 1985'te:*
  - Cirosu 6 trilyon 95 milyar lira.
  - Kârı 511 milyar lira.
  - Katma değeri 1 trilyon 543 milyar lira.
  - Çalışanı 271 bin.
- *406 Firmada 3 Grubun (Koç, Sabancı, İş Bankası) 60 şirketinin payı:*
  - Ciroda yüzde 23.8
  - Katma değerde yüzde 26
  - Bilanço kârında yüzde 27.4
  - Çalışanlarda yüzde 21.5
- *406 Firmada 10 Grubun (Koç, Sabancı, İş Bankası, Dinçkök, AEH, OYAK, Çukurova, Profilo, Yaşar, Çukurova Elektrik) 97 şirketinin payı:*
  - Ciroda yüzde 39
  - Katma değerde yüzde 41
  - Bilanço kârında yüzde 47
  - Çalışanlarda yüzde 34.2
- *406 Firmada 25 Grubun (Koç, Sabancı, İş Bankası, Dinçkök, AEH, OYAK, Çukurova, Profilo, Yaşar, Çukurova Elektrik, Unilever, Uzel, Bağfaş, Metaş, Alarko, Eczacıbaşı, Çolakoğlu, Borusan, Sönmez, Ercan, Bodur, Chrysler, Kutlutaş, Tekfen, Hema) 126 firmasının payı:*

- Ciroda yüzde 53
- Katma değerde yüzde 53
- Bilanço kârında yüzde 58
- Çalışanlarda yüzde 48

İzleyen yıllarda az sayıda, aile ya da grubun büyük sanayiye egemenliği değişmedi. Aynı hesaplama 1987 yılı verileri esas alınarak yapıldığında sanayide hegemonyanın koyulaştığı görülüyordu. Koç, Sabancı, İş Bankası üçlüsü, 1987'de 500 büyük firma içinde özel sektöre ait 410 firmanın 64'üne sahiptiler ve özel firmalar cirosu içindeki payları yüzde 26.4, katma değerdeki payları yüzde 28, bilanço kârındaki payları yüzde 33.2, istihdamdaki payları ise yüzde 23.4'tü. 1987 sonuçları 1985'inkilerle karşılaştırıldığında, piramidin tepesindeki üçlünün gücünün arttığı görülüyordu. Örneğin üçlünün cirodaki payı 1985'te yüzde 23.8 iken 1987'de yüzde 26.4 olmuş, kârdaki payı da yüzde 27.4'ten yüzde 33.1'e çıkmıştı.

«Zirvedeki 10 grup» açısından da durum tekelleşmenin arttığı yönünde belirtiler gösteriyordu. Sadece 1987'de, 1985'ten farklı olarak «zirvedeki 10»da bazı isim değişiklikleri olmuştu. Sayılarla ifade etmek gerekirse, ilk 10'un 1985'te büyük özel sanayi cirosundaki payı yüzde 39 iken, 1987'de yüzde 41'e; katma değerdeki payı yüzde 41 iken, 1987'de yüzde 43.3'e çıkmıştı. İlk 10 içinde 1985'te yer alan AEH ve Çukurova Elektrik, yerlerini Bezmenler ile Eczacıbaşı ailelerine terketmişlerdi.

## BANKALAR DA ONLARIN

Sanayide egemenlik kuranların etkinlikleri bu alanla sınırlı kalmıyor, sanayideki iktidar, bankacılık ve sigortacılıktan oluşan mali sektörde de sürüyordu. Türkiye'nin özel bankalarında tam bir holding egemenliği görülüyordu. Sınırsız kredi olanaklarından yararlanma çabaları ve bu tür çabalara olanak sağlayan Bankalar Yasası'nın hükümleri, bankalar ile sanayi ve ticaret sermayesinin

bütünleşmesine yol açan temel nedeni oluşturuyordu. Sanayinin devlerinden Sabancı Grubu, Türkiye'nin en büyük bankalarından **Akbank**'ın sahibiydi.1986 sonunda mevduatı 1 trilyon 619 milyar liraya, özkaynakları 120 milyara ulaşan Akbank, aynı yıl yaklaşık 75 milyar lira kâr etti. Sabancı Holding, Akbank'ın yanısıra bir Fransız bankasıyla ortak kurduğu BNP-Akbank'ın da sahibiydi. Sabancı Grubu'nun İngiltere'de Ak International Ltd. adlı bir bankası daha vardı.

Sanayi iktidarını paylaşanlardan **İş Bankası**, Türkiye'nin en büyük özel bankası ünvanını yıllardır koruyordu. 1986 sonunda topladığı mevduatlar 3 trilyon 36 milyarı, özkaynakları toplamı 177 milyarı bulan İş Bankası, Dışbank'ın da sahibiydi. Banka, ayrıca **T. Sınai Kalkınma Bankası** ile **Sınai Yatırım Kalkınma Bankası** adlı, özel sektöre yatırım kredisi veren kalkınma bankalarını da kontrolünde tutuyordu. İş Bankası bunların dışında, Türkiye'nin en büyük bankerlik kuruluşu olan **Yatırım Finansman**'ı da kontrolünde tutuyordu.

Bankacılık sektörünün iktidar koltuğunda oturanlardan biri de **Pamukbank, Yapı Kredi** ve **Uluslararası Endüstri Ticaret Bankası**'nın sahibi **Çukurova Grubu**'ydu. Çukurova'nın İsviçre'de ve B. Almanya'da da bankaları bulunuyordu.

**TABLO: 2**

**HANGİ BANKA KİMİN KONTROLÜNDE**

| Sermaye Grubu | Kontrolündeki Banka |
|---|---|
| Sabancı Holding | Akbank / Ak International(Londra) / BNP-Dresdner -Akbank |
| İş Bankası Grubu | İş Bankası / Dışbank / TSKB / SYKB / Arap-Türk Bankası / T. Merchant |
| Çukurova Holding | Yapı Kredi / Uluslararası /Pamukbank/ İsviçre'de ve B. Almanya'da iki banka |
| Özakat Ailesi | Egebank |
| Erol Aksoy | İktisat Bankası / Banque International Commerce (Paris) |
| Doğuş Grubu | Garanti Bankası / Birleşik Türk Körfez |

| | |
|---|---|
| Yaşar Holding | Tütünbank |
| Enka Holding | Chemical Mitsui Bank / Oceanic Finance Corp. (Hong Kong) |
| Koç Holding | Koç Amerikan Bank A.Ş. |
| Kavala Ailesi | Birleşik Yatırım Bankası |
| Zeytinoğlu Ailesi | Eskişehir Bankası |
| Cıngıllıoğlu Ailesi | Demirbank |
| Uzan Ailesi | İmar Bankası / Adabank |
| Asil Nadir | Titibank (Impexbank) |
| Akın Ailesi | Tekstilbank |
| Çolakoğlu Ailesi | Türk Ekonomi Bankası |
| Derviş Temel | Çaybank |
| Hema Holding | Lüleburgaz Bankası |
| Hüsnü Özyeğin | Finansbank |
| Net Holding | Netbank |
| Lapis Holding | Turizm Yatırım Bankası |
| Tekfen Grubu | Tekfenbank |

Koç Holding, uzun yıllar Sabancı Grubu ile birlikte Garanti Bankası'nı kontrolünde tuttu. Sonuçta anlaşamayan iki ortak bankayı, taahhüt sektörünün önde gelen isimlerinden Doğuş Grubu (Ayhan Şahenk)'na sattılar. Koç 1986'da ABD kökenli Amerikan Express ile orta kurduğu **Koç-Amerikan Bank A.Ş.** ile bankacılıktaki eksikliğini gidermiş oldu. Sanayinin liderlerinden Yaşar Holding, ABD kökenli Irving Trust ile ortak Tütünbank'ı elinde tutuyordu. Tütünbank'ta Alarko Holding de küçük bir hisse sahibiydi. Taahhüt sektörünün önde gelen isimlerinden Enka Holding ise Amerikalılar ve Japonlar'la ortak Chemical Mitsui Bank'ı 1985'te faaliyete geçirdi. Enka'nın Uzak Doğu'da Oceanic Finance Corp. adlı mali bir kuruluşu daha bulunuyordu. Bu şirket 1987'de Türkinvest adlı bir aracı kuruluşla sermaye piyasasında faaliyete geçti. Ancak bu şirket 1989'da Nasrullah Ayan'ın kontrolüne geçti. Hong Kong'taki Holdingte Tekfen Grubu da pay sahibiydi. Diğer ortaklar ABD ve Kuveyt kökenli.

Türkiye'nin diğer özel bankaları da çeşitli ailelerin kontrolünde bulunuyordu. Sanayide metalurji ile boy gösteren Çolakoğlu Ailesi, bankacılıkta **Türk Ekonomi Bankası** ile etkin konumdaydı. Eskişehirli Zeytinoğlu Ailesi **Eskişehir Bankası**'nı denetlerken, demir tüccarı Cıngıllıoğlu Ailesi **Demirbank**'ın sahibiydi. Müteahhit Uzan Ailesi **İmar Bankası** ile **Adabank**'ı denetlerken bir diğer müteahhit M. Ali Yılmaz **Titibank**'ın en büyük hissedarı durumundaydı. Titibank'ın diğer önemli ortağı taşımacılık sektörünün büyüklerinden Ulusoy Ailesi'ydi. Bu banka da 1989'da Asil Nadir'e satıldı.

Yaşar ve Özsaruhanların yanısıra İzmir'in önde gelen sermaye gruplarından **Özakat Holding** ise **Egebank**'ın sahibiydi. 1928 yılında kurulan ve 1975 yılında Özakat Grubu'na geçen bu bankadan başka grubun BMC, Karteks, Ege Endüstri, Polmasan, Ege Fren gibi otomotiv sektöründe faaliyet gösteren çeşitli firmaları bulunuyordu.

Bankacılığa profesyonel yöneticilikle giren Erol Aksoy ise **İktisat Bankası**'nın yanısıra Fransa'da **Banque International Commerce** adlı bankanın da ortağı durumundaydı. Aksoy, **İktisat Leasing** ile Türkiye'nin ilk kiralama şirketini kurdu.

Tekstil sektörünün devlerinden, ihracatçı Akın Ailesi ise 1986'da kurduğu **Tekstilbank** ile banka sahipleri kervanına katılmış durumda. Diğer ticaret bankalarından **Tobank**, Ziraat Bankası'nca devralınıncaya kadar Prof. Sait Kemal Mimaroğlu'nun denetimindeydi. **Ticaret Bankası**'nda Genel Müdür Behzat Tuncer'in etkin olduğu Ticaret Bankası Munzam Sandığı en etkin «patron» görümündeyken, diğer küçük bankalardan **Çaybank**, Temel Ailesi'nin, **Lüleburgaz Bankası** adlı «uyuyan banka» da Hema Grubu'nun bünyesinde bulunuyordu.. 1988 ve 1989'da ise turizmci Net Grubu **Netbank**'ı, Lapis Holding **Turizm Yatırım Bankası**'nı, Kavala ise **Birleşik Yatırım Bankası**'nı kurdu.

Kamuoyunda «faizsiz bankalar» diye bilinen özel finans kuruluşları ise Arap sermayedarlar ile ANAP'a yakın Türk sermayedarların ortaklığındaydı. Bunlardan **Al Baraka**'da ANAP

İstanbul İl Başkanı Eymen Topbaş'ın kardeşi Mustafa Latif Topbaş ile dolaylı biçimde Korkut Özal'ın; **Faisal Finans**'ta ise eski MSP milletvekilleri Salih Özcan, Ahmet Tevfik Paksu ve eski AP'li bakan Cemal Külahlı'nın ortaklığı bulunuyordu. «Faizsizler»e 1989'da bir yenisi eklendi: Kuveyt-Türk Evkaf Finans.

1980'lerde üç holding bankası, iki büyük özel banka ile birlikte Türk Bankacılık Sistemine hükmedecek büyüklüğe ulaşmışlardı. Çukurova'nın Yapı Kredi ve Pamukbank'ı, Sabancı'nın Akbank'ı, Doğuş'un Garanti'si, İş Bankası ve Ticaret Bankası ile birlikte 1986'da toplam mevduatlar içinde 7 trilyon 684 milyar lira ile yüzde 73.8'lik paya, krediler içinde de 4.1 trilyon ile yüzde 52'lik paya sahiptiler.

Bankacılığın yanı sıra mali sektörün diğer bir alanı olan sigortacılıkta da büyük ailelerin borusu ötüyordu. Sanayinin ve bankacılığın büyüklerinden Sabancı Ailesi sigortacılıkta **Aksigorta, Atlantik Sigorta, Cigna-Sa** ve **Doğan Sigorta**'nın sahibi durumundaydı.

Yine sanayinin ve bankacılığın egemenlerinden İş Bankası Grubu, **Anadolu, Ankara, Destek** ve **Milli Reasürans**'la sigortacılık pazarından önemli bir pay alıyordu. Çukurova Grubu ise **Genel Sigorta, Halk Sigorta** ve **Halk Reasürans** ile bu alanda faaliyet gösteriyordu. Koç Holding **Şark Sigorta** ile sigortacılık pazarından hatırı sayılır bir pay alırken, Hür Holding, **Hür Sigorta** ve **Tam Sigorta**'yı; Demirören Grubu **İstanbul Umum Sigorta**'yı, Yaşar Holding **Batı Sigorta**'yı, OYAK, **Oyak Sigorta**'yı, Osmanlı Bankası da **İttihadi Milli Sigorta**'yı kontrol ediyordu. Erol Aksoy da 1988'da **Emek Sigorta**'yı oluşturuyordu.

**TABLO: 3**

**HOLDİNGLER VE SİGORTA ŞİRKETLERİ**

| Sermaye Grubu | Sigorta Şirketi |
|---|---|
| Sabancı Holding | Aksigorta / Atlantik / Doğan / Cigna-SA |
| İş Bankası | Anadolu / Ankara / Destek Reasürans / Milli Reasürans |
| Doğuş Grubu | AGF Sigorta |

| | |
|---|---|
| Çukurova Holding | Genel / Halk Sigorta / Halk Reasürans |
| Koç Holding | Şark Sigorta |
| Demirören Grubu | İstanbul Umum Sigorta |
| Hür Holding | Hür Sigorta / Tam Sigorta |
| Yaşar Holding | Batı Sigorta |
| Oyak | Oyak Sigorta |
| Osmanlı Bankası | İttihadi Milli Sigorta |
| Erol Aksoy | Emek Sigorta |

Büyük sermaye grupları, sermaye piyasasının aracı kuruluşlarının en büyüklerinin de sahibiydiler. 1985 yılında 619 milyon lira kâr eden **Yatırım Finansman**'da İş Bankası ağırlıklı pay sahibiydi. İş Bankası'nın kontrol ettiği Şişe-Cam Grubu'nun Şirketi **Camiş Menkul Değerler** ise aynı yıl 235 milyon lira kâr eden bir diğer büyük aracı kuruluştu. Bu sektörde Çukurova Grubu **Genborsa** ile; Oyak, **Oyak Menkul Kıymetler** ile, Eczacıbaşı, **Eczacıbaşı Menkul Kıymetler** ile faaliyet gösteriyordu. 1987'nin başında ise Enka'nın Singapur'da kurduğu Oceanic Finance **Türkinvest**'i kurarak piyasaya girdi. Şirket 1989'da el değiştirdi. Müteahhit Şehmuz Tatlıcı ise **Şe-Tat** adlı şirketi ile sektörde boy gösteren firmalar arasında idi.

## İHRACATTA HEGEMONYA

Kamuoyunda «İmtiyazlı Şirketler» olarak da adlandırılan dış ticaret sermaye şirketlerinin sayısı 1986'da 28'e, gerçekleştirdikleri ihracat ise 3 milyar 500 milyon dolara ulaştı. Bu sayı aynı yıl Türkiye ihracatı içinde yüzde 46'lık pay demekti. Başka bir ifadeyle 1986'da gerçekleştirilen her 100 dolarlık ihracatın 46 dolarlık kısmı sayıları 28 olan büyük ihracatçı şirketlere aitti. Oysa daha 1981'de bu kategorideki şirketlerin

toplam ihracat içindeki payı yüzde 9.8'de kalıyordu. Bu 28 şirket içinde ilk 5'i oluşturan Enka, Tekfen, Ram, Edpa ve Exsa'nın Türkiye ihracatı içindeki payları yüzde 15'i bulurken, büyük firmalar içindeki payları da yüzde 35'e ulaşıyordu. 1988'de ise imtiyazlıların sayısı 36'yı bulurken, toplam Türkiye ihracatı içindeki payları yüzde 55 oldu.

İhracat devlerinin de sanayi, bankacılık ve müteahhitlikte egemen holdinglere ait olduğu görülüyordu. 1986'da 317.6 milyon dolarlık ihracat ile lider olan **Enka Pazarlama**, patronluğunu Şarık Tara'nın yaptığı Enka Grubu'nun en büyük şirketi. Enka'yı 254 milyon dolarlık ihracat ile izleyen **Tekfen**, sanayi ve müteahhitlik alanlarının devlerinden Tekfen Holding'in bir şirketi. Üçüncü sıradaki 185 milyon dolarlık ihracatı ile **Ram** ise Koç Holding'in. Yine 184.2 milyon dolarlık ihracatıyla dördüncü sırayı kapan **Edpa**, bankacılıkta Tekstilbank, sanayide Akın Tekstil, Edip İplik gibi kuruluşlarla tanınan Akın Holding'in şirketi, 1986'nın en büyük beşinci ihracatçısı **Exsa** ise Sabancı Grubu'nun. Sanayi ve bankacılığa egemen sermaye gruplarının hemen hepsinin bir büyük ihracatçı şirketi var. Dinçkök Ailesi **Akpa** ile AEH **Anex** ile, Borusan, Çukurova, Yaşar, Çolakoğlu aynı adlı ihracat şirketleriyle, İş Bankası Grubu, **Cam Pazarlama, Mepa** adlı şirketleriyle, Ercan Holding **Erpex**, Doğuş Holding **İmeks**, Özsaruhanlar **Meptaş**, ST-FA, **Temel** ile ihracattan önemli paylar alıyorlar. **Ekinciler**, Feniş Holding'e ait **Fepaş**, ayrıca **İzdaş, Menteşoğlu, Okan, Penta, Süzer** ve **Yavuzlar** da özellikle yıldızları 1980'lerden sonra parlayan büyük sermaye gruplarının ihracat şirketleri. Hemen hemen tamamı büyük sermaye gruplarına ait olan dış ticaret sermaye şirketleri, ek vergi iadeleri ve dış borçlanma olanaklarıyla destekleniyorlar. «İmtiyazlı ihracatçılar», uluslararası tanıtım imkânlarından da, **Türkiye Dış Ticaret Derneği** aracılığıyla yararlanıyorlardı. Dış ticaret sermaye şirketi sistemi, uluslararası pazarlamada Türkiye'nin daha az sayıda firma aracılığıyla temsil edilip rekabet olanaklarını artırmayı amaçlıyordu. Yıllık ihracatı 30 milyon doları aşan şirketlere Dış Ticaret Sermaye Şirketi ünvanı veriliyordu.

## TABLO: 4
## BÜYÜK İHRACATÇI ŞİRKETLER

(Milyon dolar)

| Firma | Sahibi | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 |
|---|---|---|---|---|---|
| Akpa | (Dinçkök) | 113.26 | 140.38 | 134.24 | 119.8 |
| Anex | (AEH) | 104.91 | 142.44 | 51.08 | (*) |
| Batı | (Bilge) | 35.80 | 30.22 | (*) | (*) |
| Bem | - | (*) | (*) | (*) | 46.0 |
| Bilkont | - | (*) | (*) | 84.84 | 134.0 |
| Borusan | (Kocabıyık) | 73.10 | 93.20 | 69.50 | 123.8 |
| Cam | (Şişe-Cam) | 151.40 | 166.23 | 191.18 | 222.7 |
| Çolakoğlu | (Çolakoğlu) | 80.00 | 101.02 | 142.96 | 269.7 |
| Çukurova | (Çukurova H.) | 83.89 | 92.38 | 134.00 | 398.8 |
| Diler | - | (*) | (*) | (*) | (110.9) |
| Edpa | (Akın) | 163.00 | 184.00 | 220.58 | 223.6 |
| Ekinciler | (Ekinciler) | 84.00 | 73.70 | 88.10 | 107.3 |
| Enka | (Enka) | 317.78 | 317.68 | 253.33 | 279.4 |
| Erpeks | (Ercan) | 31.00 | 68.00 | 90.45 | 30.0 |
| Etibank | (KİT) | 195.03 | 182.93 | 213.22 | 256.9 |
| Exsa | (Sabancı) | 187.57 | 184.08 | 222.28 | 273.1 |
| Fepaş | (Feniş) | 47.25 | 68.17 | 70.96 | 64.3 |
| GSD | (Çok ortaklı) | (*) | (*) | 210.24 | 380.0 |
| İzdaş | (Yurtçu) | 142.00 | 145.50 | 170.87 | 174.0 |
| İzmir Deri | - | (*) | (*) | (*) | 87.0 |
| Kibar | (Kibar Holding) | (*) | (*) | (*) | 123.8 |
| Marmara | - | (*) | (*) | 76.99 | 102.0 |
| Menteşoğlu | (Menteşoğlu) | 157.30 | 179.90 | 255.88 | 102.8 |
| Mepa | (İş Bankası) | 178.00 | 134.00 | 149.09 | 87.1 |
| Meptaş | (Özsaruhan) | 80.24 | 120.82 | 134.63 | 162.6 |
| Okan | (Okan) | 44.70 | 55.00 | 83.30 | 33.0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Penta | (Vargı) | 67.00 | 113.20 | 261.37 | 427.8 |
| Ram | (Koç) | 180.00 | 185.00 | 246.80 | 472.4 |
| Sodimpek | (Frs.) | (*) | (*) | 100.67 | 153.9 |
| Sümerbank | (KİT) | 24.38 | 43.02 | 73.05 | 79.0 |
| Süzer | (Süzer) | 91.00 | 102.00 | 112.90 | 196.3 |
| Taha | - | (*) | (*) | 53.41 | 42.0 |
| Tariş | (KİT) | 19.61 | 32.32 | 18.59 | 22.2 |
| Tekfen | (Tekfen) | 202.00 | 254.00 | 365.56 | 386.1 |
| Tekstil San. | (Çok ortaklı) | (*) | (*) | (*) | 241.3 |
| Temel | (ST-FA) | 63.40 | 114.54 | 159.40 | 130.0 |
| TMO | (KİT) | 56.48 | 3.28 | 37.01 | 228.0 |
| Yaşar | (Yaşar) | 95.19 | 81.56 | 110.49 | 153.6 |
| Büyüklerin Toplam İhracattaki Payı (%) | | 40 | 46 | 45 | 55 |

(*) O tarihte faal değildi, ya da "imtiyazlı" statüsünde değildi.

1990'a doğru, "dış ticaret sermaye şirketi" modeli bir sarsıntı geçirecekti. "İmtiyazlı şirketler"den bazıları faaliyetlerini kısmen durduracak, bazıları da küçülme yoluna gidecekti. Bu sonuca yol açan en önemli gelişme, ihracat teşviklerinin, geçmişe göre, azaltılması olacaktı. İhracatın en önemli kaldıracı "vergi iadesi"nin birçok malda sıfırlanmasının, diğer bazı teşviklerin kaldırılmasının yanısıra kur politikalarında yaşanan değişim, ihracatçıyı frenleyecekti. Ancak yine de ihracatta az sayıda firmanın egemenliği, değişmeyecekti.

## ŞANTİYELERİN DEVLERİ

Taahhüt sektöründe irili ufaklı birçok müteahhit faaliyet göstermekle birlikte özellikle yurt içi ve yurt dışındaki büyük inşaat işleri, sayıları 10-15 dolayındaki dev grupların elinde bulunuyor. **Sezai Türkeş-Fevzi Akkaya, Enka,**

**Kutlutaş, Tekfen, Doğuş, Gama, Kiska, Palet İnşaat, Tokar Yapı, Şetat, Entes**, taahhüt sektörünün devleri arasında ilk akla gelenler.

Türkiye'de devlet ihaleleri ağırlıkta olmak üzere büyük inşaat faaliyetlerinden ilk birikimlerini sağlayan büyük müteahhitler yurt dışında özellikle Ortadoğu'da açılan ihaleleri kazanarak birikimlerini hızlandırdılar ve ekonomik iktidarın etkin ortakları konumuna eriştiler. Büyük müteahhitler arasında ST-FA ve Enka, bir ölçüde sanayide faaliyet gösterirken Tekfen, Kutlutaş sanayinin önde gelen bazı kuruluşlarına sahipler.

Liderliğini yaptığı konsorsiyumun, İkinci Boğaziçi Köprüsü, Kınalı-Sakarya Otoyolu projesi ile İkinci Galata Köprüsü projesini kazanmasıyla adından daha sık söz edilmeye başlanan Sezai Türkeş-Fevzi Akkaya (ST-FA) İnşaat A.Ş. Türkiye'nin en eski inşaat firmalarından biri olarak biliniyor. Kuruluşu 1932 yılına rastlayan ve 1970'li yılların başlarına kadar genellikle yurt içinde faaliyet gösteren ST-FA, özellikle 1980'li yıllarda hızlanacak Ortadoğu'ya açılma sürecinin öncülüğünü yaptı.

Taahhüt sektörünün devleri deyince akla ilk elde gelen bir isim de Enka. Üsküp doğumlu İTÜ mezunu Şarık Tara, eski sporculardan, kendisi gibi göçmen Sadi Gülçelik'i kızkardeşi Vildan ile evlendirince eniştenin «en»i ile kayınbiraderin «ka»sı alınıp 1957 yılında Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. kuruldu. Yurt içinde birçok devlet ihalesi gerçekleştiren Enka, ST-FA gibi 1970'lerin başlarından itibaren yurt dışında şantiyeler kuran bir diğer müteahhitlik grubu. Enka, sanayide Pimaş, Kelebek Mobilya, Burtrak gibi şirketlerle faaliyet gösterse de asıl büyük atılımını ihracatta yapan Türkiye'nin en büyük müteahhitlerinden biri.

Tekfen Holding bünyesindeki 18 şirketten biri olan Tekfen İnşaat ise son yıllarda özellikle yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinde gösterdiği performansla adını sıkça duyurdu. 1985 yılında cirosunu 111 milyon dolara çıkaran şirket, tamamı 1984-1985 model araçlarla donatılmış, piyasa değeri 20 milyar lirayı bulan iş makinası parkına ve 1 milyar dolarlık iş hacmine sahipti.

Tekfen, Türkiye'nin en büyük boru hattı müteahhidi olarak da tanınıyor. Tekfen, Türkiye genelinde döşeli ve çoğu stratejik özellikteki hampetrol, gaz ve su taşıma hatlarının yüzde 80'inden fazlasını gerçekleştirmiş durumda.

Büyük müteahhitler «**Türk İnşaat Müteahhitleri Birliği**» adlı, merkezi Ankara'da olan bir dernek çatısı altında örgütlü durumdalar.

## TABLO: 5
## BÜYÜK MÜTEAHHİTLER

Sezai Türkeş- Fevzi Akkaya
Enka Holding
Tekfen Holding
Kutlutaş Holding
Kiska Grubu (Oğuz Gürsel)
Gama Grubu
Palet İnşaat (Cemal Kura, Sedat Üründül)
Doğuş Holding
Entes Grubu (Özköseoğlu)
Güriş Holding (İdris Yamantürk)
Koray Yapı End.
Nafiz Yürekli
Nurol İnşaat (Nurettin Çarmıklı)
Özışık İnşaat (Turgut Işık)
Şe-Tat (Şehmuz Tatlıcı)
Tayyip İşören
Tokar Yapı (Samim Arduman)
Eska İnşaat

## DENİZİN HAKİMLERİ

Denizdeki hakimiyet de iki elin parmak sayısını geçmeyen grupların elinde. «Bizim Onasisler»in başlıcaları **UM HOLDİNG, CERRAHOĞLU, CERRAHGİL, ANADOLU DENİZCİLİK, ZİHNİ HOLDİNG, SÖNMEZ DENİZCİLİK, PEKİN BARAN.** Büyük gemilere sahip olmak kadar , limanda gemilere, özellikle yabancı gemilere acentacılık yapmak bu sektörün bir diğer kârlı alanı. **Zihni, Ali Koçman** (Koçtuğ), **Martı Grubu, Makzume** acentacılıktan büyük paralar kazananlardan bazıları. Dönelim armatörlere... Adı 1984'te Devlet Bakanı İsmail Özdağlar'a verildiği öne sürülen rüşvetle beraber sivrilen UM Holding, Uğur Mengenecioğlu ve ailesine ait. 1981'den başlayarak deniz taşımacılığı sektörüne verilen dev boyutlu kredilerle önemli büyüklükte petrol tankeri filosunun sahibi durumuna gelen Uğur Mengenecioğlu, şirketleri Göktürk Denizcilik, UM Denizcilik, UM Deniz Tankercilik'i UM Holding bünyesinde toplamış durumda. Cerrahgil ve Cerrahoğlu, aynı aileden gelen ancak iki ayrı sermayedar olarak faaliyet gösteren «Denizin Hakimleri»nden.

Büyük armatörler arasında isminden sıkça söz ettirenlerden biri de Zihni Holding. Armatörlüğün yanı sıra vapur acentalığı, ihracat ve turizm alanlarında da faal olan grubun ana şirketinin kuruluş tarihi 1930. Zihni Güneri tarafından Zonguldak'ta adi bir şirket olarak kurulan firma, adını sonraları Zihni ve Turgut Koll. Şti.'ne tamamlayarak Türk gemilerine acentalık hizmeti vermeye başladı. 1970'li yılların başlarına kadar acentacılıkla sınırlı bu faaliyet, 1975'te ilk gemi **Zihni Pioner**'ın alınmasıyla armatörlüğe de sıçradı. 1984'e gelindiğinde ise Zihni Grubu 500 bin DWT'u çoktan aşmış bir filo ile Türk Deniz Ticaret Filosu'nun ilk üç büyüğü arasına girmişti.

Sanayiden denize taşan sermayedarlar da çıktı. Bunlardan biri Anadolu Endüstri Holding, diğeri ise Çukurova Holding. **Anadolu Denizcilik Grubu,** Anadolu I, Anadolu Koparan, Anadolu Ege, Anadolu Güney isimli tankerleri ile kısa zamanda önemli bir isim oldu. **Çukurova Grubu** ise armatörlüğe Genel

Denizcilik Nak. A.Ş.'yi kurarak girdi. Deniz-K, Ulcas, Nazlı-K şirketin sahip olduğu büyük gemiler.

**Koçtuğ Denizcilik Grubu** ise, madencilik sektöründe de faal Koçman Ailesi'nin. TÜSİAD eski Başkanı Ali Koçman'ın denizcilik şirketi önemli büyüklükteki yük gemilerinin sahibi.

Denizlerin hakimlerinden önemli bir isim de **Sönmez Denizcilik.** Bir dönem **Deniz Ticaret Odası** Başkanı olan Hilmi Sönmez ve ailesi 8 gemilik bir filoya sahip.

Denizcilik sektörünün önemli bir alanı da «acentacılık». Genel anlamda armatörü temsilen uğranılan limanda gemi ile ilgili tüm hizmetleri icra ve denetim görevini yaparak karşılığında belirli bir ücret veya komisyon alan özel veya tüzel kişilere «acenta» deniliyor. Büyük denizcilik şirketlerinin çoğu, aynı zamanda acentalık da yapıyorlar. Koçtuğ, Zihni, Martı bunlardan bazıları. Deniz taşımacılığının bir önemi de «ciro»larının çoğunu döviz üzerinden gerçekleştirmeleri. Dolayısıyla sürekli devalüasyonlar sadece ihracatçılara değil, denizcilere, kara taşımacılarına da yarıyor. Nitekim bazı denizcilik firmalarının yıllık döviz cinsinden ciroları, bazen büyük ihracatçıları da geçiyor. 1985 sonunda getirdikleri döviz üzerinden bu sektörün en büyükleri şöyleydi:

## TABLO: 6
## DENİZCİLİK SEKTÖRÜNÜN BÜYÜKLERİ

(Milyon Dolar)

| Firma ve Grubu | | Getirdiği Döviz |
|---|---|---|
| Zihni Dış. Tic. ve Pazarlama | (Zihni Grubu) | 30.3 |
| Zihni Vapur Acentalığı | ( " " ) | 9.2 |
| Zihni Gemi İşl. ve Tic. | ( " " ) | 7.3 |
| Zihnak Nakliyat | ( " " ) | 7.2 |
| Zeus Denizcilik ve Tic. | ( " " ) | 4.2 |
| UM Denizcilik Tic.A.Ş. | (UM Holding) | 27.6 |
| Göktürk Tankercilik | ( " " ) | 8.2 |
| UM Deniz Tankercilik | ( " " ) | 6.6 |

| | | |
|---|---|---|
| Cerrahgil Denizcilik | (Cerrahgil Gr) | 22.5 |
| Certaş Denizcilik | ( " " ) | 6.8 |
| Cerrahoğulları Um. Nak. | ( " " ) | 16.6 |
| Koçtuğ Gemi İşl. ve Tic. A.Ş. | (Ali Koçman) | 12.5 |
| Koçtuğ Denizcilik | ( " " ) | 4.4 |
| Şark Ekspres Vapur Acen. | ( " " ) | 12.2 |
| Martı Gemi Acentalığı Ltd. | (Martı Grubu) | 10.2 |
| Martı Gemi İşletmeciliği | ( " " ) | 8.0 |
| Martı Denizcilik ve Ticaret | ( " " ) | 4.6 |
| Martı Gemi Kiralama | ( " " ) | 3.0 |
| Denizcilik A.Ş. | (PekinBaran) | 9.6 |
| Lyonel A. Makzume Vapur Acenteliği | | 7.8 |
| Cevhertaş Deniz Nakliyat | | 7.6 |
| Sönmez Denizcilik ve Tic. | (Sönmez Gr.) | 7.3 |
| Hasan Kayhan Barkin Vapur Acentalığı | | 7.0 |
| Van Der Zee | | 7.0 |

## YOL KURTLARI

Son yıllarda önemli bir gelişme gösteren uluslararası kara taşımacılığında da pastadan en büyük payı 8-10 grup alıyor. Bunlar arasında Sabancı, Transtürk gibi sanayinin egemenleri kadar, bu alanda uzmanlaşmış gruplar var. Bunların başında **Ulusoy Ailesi** geliyor. Hem eşya hem yolcu taşımacılığında dev bir güce ulaşan Ulusoylar 1986'da 185 treyler, 370 otobüs ve 60 tonluk "lowbed"e sahipti. Uluslararası kara taşımacılığında toplam 6558 tonluk TIR kapasitesine sahip Ulusoy Ailesi'ni, 5004 tonluk kapasite ile **Tuzcuoğlu** izliyor. Petrol taşımacılığında önemli bir yeri olan **Güleç Ailesi**'nin Trans-Gü firması ise 4400 tonluk TIR filosunun sahibi. **Erşan Holding**, Sabancılar'ın **Sasa**'sı, Transtürk'ün **Internak**'ı «yol kurtları»nın diğer büyük isimlerini oluşturuyor.

Ulusoy Ailesi, TIR'cıların örgütü Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND)'nin de yıllardır yönetiminde. TIR'cıların hemen hepsi bu derneğe üye. 1986'da UND'nin üye sayısı 456 idi. Ancak bunların içinde 36'sı toplam üyelerin sahip olduğu araç kapasitesinin yüzde 33.6'sını ellerinde tutuyorlardı.

TIR taşımacılığında uluslararası iş kapanlar ihya oluyorlardı. Döviz üzerinden ciro yapan bu firmalar, ihracatçılar, armatörler gibi sürekli devalüasyonlardan en çok yararlanan firmalardı. Petrol tankerleri ve frigofrik araçlara sahip olanlar ise bu pazardan daha çok yararlanıyorlardı. 1986'da Ulusoy Ailesi'ne ait 3 firma, toplam 60 milyon dolara yakın taşımacılık cirosu gerçekleştirmişti. Trans-Gü, aynı yıl 24 milyon dolarlık, Gür Nakliyat 16 milyon dolarlık, Internak 16 milyon dolarlık iş hacmine ulaşan firmalardı.

**TABLO: 7**
**BÜYÜK "TIR"CILAR**

| Şirketin Adı | Sahibi | Araç Kapasitesi (ton) |
|---|---|---|
| Ulusoy Grubu | Ulusoy Ailesi | 6558 |
| Tuzcuoğlu | Ahmet Tuzcuoğlu | 5004 |
| Trans-Gü | Güleç Ailesi | 4400 |
| Erşan Holding | Erşan Ailesi | 3821 |
| Aslan Grubu | Hasan Aslan | 3457 |
| Internak | Transtürk Holding | 3273 |
| Sa-Sa | Sabancı Holding | 3107 |
| Horoz Nakliyat | Nurettin Horoz | 2898 |
| Ektrans | Ekinciler Holding | 2888 |
| Transtitko | | 2860 |
| Türksped | Mehmet Hıfzı Pir | 2682 |

Kaynak: UND, 13. Faaliyet Raporu Verilerinden Derlendi.

## TEMSİLCİLİKTEN MİLYARLAR

Yabancı firmaların yetkili «tek ithalatçısı ve satıcısı» olarak tanımlanabilecek temsilcilik-mümessillik sektöründe de büyük sermaye grupları egemen. Henüz yerli üretime geçilmeyen sektörlerden iş makinalarında Çukurova Holding ABD kökenli **Caterpillar**'ın Türkiye mümmessili idi ve 250 milyarlık pazardaki payı yüzde 55'i buluyordu. Bu sektörde geri kalan yüzde 45'lik pazar ise Japon **Komatsu**'nun temsilcisi olan Sabancı Grubu (Temsa), yine Japon Hithachi, Mitsubishi, Kawasaki firmalarının temsilcisi Enka, İsveç Atlas Copco'nun temsilcisi Atlas Copco Türk ve B. Almanya Faun, Elbahamm firmalarının temsilcisi Kaçkar Grubu'nca paylaşılıyordu.

Türkiye'de hızla gelişen bilgisayar pazarında ise üstünlük **IBM**'indi. ABD'li dev firma, Türkiye'de kurduğu **IBM Türk Limited Şirketi** ile bilgisayar pazarından yüzde 40'lık pay alıyordu. Bu alanda yine ABD kökenli **Borroughs** firmasının temsilcisi olan Koç ise pazarda yüzde 22'lik payın sahibi idi. İş yaşamına temsilcilik-mümessillik ile başlayan Koç, süreç içinde sanayiye yönelse bile bu tatlı kâr alanını terketmemişti. Koç Grubu'nun Koç Borroughs'un dışında iki önemli şirketi daha bu alanda faaliyet gösteriyordu. **Hataş**, hastane ekipmanlarının ithalatı ile uğraşırken, **Kofisa Dış Ticaret**, çeşitli firmaların temsilciliğini yürütüyordu.

Temsilcilik sektörünün en eski ve bugün de en etkin gruplarından biri **Burla Biraderler**'di. Grubun kurucusu Türkiye Yahudisi **Eli Burla**, ilk olarak elektrik malzemeleri ithalatı ile işe başlamış daha sonra çeşitli sanayi ürünlerini ithal etmişti. 1911'de şirket haline dönüşen ticarethanede Alman firmalarının temsilciliğini yapan Eli Burla, kardeşi Gani Burla ile ortaklığını sürdürecekti. Daha sonra Türkiye'nin ihtiyacı olan her türlü malı ithal eden Burla Biraderler, hemen her ilde pazarlama ve acentelik kuracaklardı.

1950'lerinsonlarında döviz darboğazı yoğunlaştı. Koç ile birlikte yeni ortaklıklara giren Burla Biraderler, Arçelik, Kavel,

Pirelli'nin ortakları arasındaydılar. Bununla birlikte temsilcilik Burla Biraderler'in ana faaliyet alanı olmayı sürdürecekti. Grubun **Teknika**, **Teknosan** ve **Teknodata** adlı şirketleri dünyanın her yanından birçok firmanın temsilciliğini yapıyorlardı.

Temsilcilik sektörünün bir diğer önemli firması, Tokcan Ailesi'ne ait **Tetlco**. Bu firma 1947'de Vehbi Koç'un liderliğinde kurulmuştu. Ancak 1964'te Koç ortaklıktan ayrılınca Tokcan Ailesi'nce yürütülen şirket, bu alanın önemli isimlerinden biri olmayı sürdürüyordu. Şirket 30'u aşkın dünya çapında firmanın temsilciliğini yürütüyordu.

Ankara'nın vergi rekortmenleri arasında adı sık sık duyulan **Dural Ailesi**, bir başka önemli ithalatçı olarak biliniyor. Özellikle ordu ihtiyaçlarına dönük malzemenin ithalatçısı olarak bilinen Durallar, İsviçre, İngiltere, Kanada, İtalya ve Hindistan'dan birçok şirketin temsilciliğini yapıyordu.

Otomotiv sektörünün önemli isimlerinden **Ercan Grubu** da temsilcilik faaliyetinden kopmayan holdinglerden biri. Ercanlar Otomotiv Ticaret A.Ş. Man, Peugeot, Talbet, Oremstein, Koppel firmalarının temsilcisi durumunda.

Yine Goodyear lastiklerinin ortaklarından **Yalman Ailesi** Tatko Otomobil Lastik A.Ş. firması ile B. Alman ve ABD kökenli şirketlerin temsilciliğini de yürütüyordu.

Mengerler, Şükrü Serverkaya, Boronkay, Transteknik, Aymak, Teknikel, Kavala, Genkim, Kurt Başakıncı Grubu, temsilcilik-mümessillik sektörünün diğer önemli isimleri arasında yer alıyordu.

Onlar, sayıları elli, bilemediniz birkaç fazlası... ama o kadar. Bu elli aile ya da sermaye grubu Türkiye'de toplumsal yaşama daha çok damgasını vuruyor. Sanayi kuruluşlarının, bankaların, sigortaların, şantiyelerin, gemilerin, TIR'ların üzerindeki egemenlikleri Türkiye'nin politik yaşamına, politikadaki egemenlikleri ekonomik güçlerine güç katıyor. Ve bu birbirini devindiren birsüreç olarak hızla gelişiyor. İşte Türkiye ekonomisine yön verenlerin ulaştıkları gücün boyutları böyle...

İkinci Bölüm

# HOLDİNGLER VE TEKELLEŞME

- **Tekelciliğin Boyutları**
- **Hangi Sektörde, Hangi Tekeller Var**

Türkiye burjuvazisinin, sermaye birikimini hızlandırmasında, sanayiye geçişinin belirleyici bir rolü var. Tekelci kârların sağlandığı bu alan, yerli ve yabancı sermayeye önemli bir birikimi de beraberinde getirecekti.

Yoğun devlet desteği ve teşvikiyle atbaşı giden bu süreç, sonuçta her sanayi dalının egemeni birkaç firmayı ortaya çıkardı. 1970'lerde hızlanan, 1980'lerde yeni bir ivme kazanan sanayide tekelleşmenin boyutları, 1983 İmalat Sanayii İstatistikleri'nden izlenebilir.

## TEKELCİLİĞİN BOYUTLARI

Her sanayi dalında bir kısmı 25'ten az işçi çalıştıran, bir kısmı daha büyük firma yer almasına karşın 200'den fazla işçi çalıştıran büyüklerin, sanayi dalında egemenlik kurdukları resmi verilerden de görülüyordu. Bu egemenlik, sözkonusu sanayi dallarında pazarın yüzde 30 ila yüzde 95 arasında bölümüne sahip olma biçiminde somutlaşıyordu. Birkaç örnek vermek gerekirse: Et ürünleri sanayiinde 25'ten fazla işçi çalıştıran firma sayısı 47 görünüyordu. Ancak, 200'den fazla işçi çalıştıran iki özel büyük firma, satışların yüzde 33'ünü gerçekleştiriyordu.

Makarna, bisküvi gibi malların üretildiği unlu maddeler sanayiinde 25'ten fazla işçi çalıştıran firma sayısı 114'ü buluyordu. Ancak bunlardan 4 büyük özel firma piyasanın yüzde 61'ini kontrol ederken geri kalan 110 firma piyasanın yüzde

39'unu paylaşıyordu. Boya ve vernikte 4 firmanın piyasa payı yüzde 76'ya ulaşırken, motorlu kara taşıtlarında 6 firma piyasada yüzde 49 pay alıyordu. Motosiklet, bisiklet sektöründe ise 3 firmanın piyasa payı yüzde 95'e ulaşıyordu.

Tekelciliğin, özellikle, daha önceleri ithal yoluyla sağlanırken sonradan üretimine geçilen mallarla ilgili sektörlerde daha yoğun olduğu görülüyordu. İlaç, otomotiv, çeşitli dayanıklı ev eşyaları bunlar arasında sayılabilirdi. İthalatın kısıtlanması ve/veya yasaklanması üzerine, sözkonusu mal, koruyucu gümrük duvarlarının arkasında, gerekli makina-teçhizat, girdiye sağlanan ithal kolaylıklarıyla, yurt içinde üretilmeye başlanıyordu. Üretici, genellikle o malın önceki ithalatçısı firma ile yine o malın yurt dışındaki satıcısı yabancı firma oluyordu. İç pazar, piyasaya ilk giren firmaların kurduğu kapasiteyle dolduğu için, o piyasaya artık yeni giren pek olmuyor; girilmemiş, bakir sektörler tercih ediliyordu. Böylece «ithal ikameci» sektörlerde tekelciliğin daha yoğun olduğu görülüyordu. Örneğin, malt ve birada piyasadaki 9 firmadan 4'ü piyasanın yüzde 80'ini kontrol ediyordu. Boya ve vernikte 4 firmanın payı yüzde 76'ya ulaşırken, madeni yağ hazırlamada 4 firmanın payı yüzde 70'i buluyordu. İçten yanmalı motor üretiminde 1 firma piyasanın yüzde 40'ını elinde tutarken, elektrikli araçlarda 4 firma piyasada yüzde 40 pay sahibiydi.

Piyasanın önemli kısmını ellerinde tutan birkaç firma da kendi arasında fiyat rekabetinden kaçınıyor, dahası «dernek» adı altında kurdukları kartellerde «centilmenlik anlaşmaları» yapıyor; piyasa paylarını artırmanın yollarını araştırıyorlardı.

## HANGİ SEKTÖRDE, HANGİ TEKELLER VAR

Holding firmaların sanayideki egemenliklerini daha iyi somutlaştırmak için bazı sektörlerin durumuna gözatmak yararlı olabilir.

***MARGARİN***: Türkiye'de kullanımı hızla yaygınlaşan margarinde 1989 sonu itibariyle 10 firma faaliyet gösteriyordu ve

bunların toplam yıllık margarin üretme kapasitesi 598.5 bin ton olarak belirlenmişti. Ancak bunlardan 4'ü, toplam kurulu kapasitenin yüzde 70'ine sahipti. Bunlar Unilever ile İş Bankası'nın ortaklığı **Unilever-İş**, Henkel-Çukurova ortaklığı **Turyağ**, Koç'un **Aymar**'ı ve Sabancı'nın **Marsa**'sıydı. Kurulu kapasitenin 590 bin ton dolayında olmasına karşılık, iç pazarla sınırlı olduğu için, üretim yıllık 370-380 bin ton dolayında gerçekleşiyor, atıl-kapasite çalışmadan kaynaklanan maliyet artışları da fiyatlara yansıtılıyordu.

| Firmalar | Başlıca Markalar | Pazar Payı (%) |
|---|---|---|
| - Unilever-İş | Saha, Rama, Vita | 52 |
| - Marsa (Sabancı) | Sabah, Evin, Evet | 20 |
| - Aymar (Koç) | Aymar, Ema | 8 |
| - Turyağ (Çukurova) | Ufa, Yayla | 9 |
| - Paksoy | Neba | 6 |
| - Diğer | | 5 |
| *Toplam* | | 100.0 |

***BİRA***: Özel sektörün bira sanayiine girişi 1969'da oldu. Ancak kısa sürede bu alanda iki firma egemenlik kurdu. 1989 verilerine göre 3'ü Tekel, 4'ü iki özel firmaya ait 7 fabrikada bira üretiliyordu. Tekel'in üretimdeki payı yüzde 14'te kalırken, AEH'ye ait **Efes Pilsen** piyasada yüzde 65, Yaşar Holding'e ait **Türk Tuborg** ise yüzde 21 pay alıyordu. Yaşar 1989'da Danimarkalı ortağı Tuborg ile yollarını ayıracak ve Venüs marka bira ile yoluna devam edecekti.

| Firmalar | | Kapasite (Milyon lt./yıl) |
|---|---|---|
| - Erciyas Biracılık | (Efes Pilsen) | 90 |
| - Ege Biracılık | ( " " ) | 100 |
| - Güney Biracılık | ( " " ) | 80 |

| | | |
|---|---|---|
| - Türk Tuborg | (Venüs ) | 135 |
| - Tekel'in 3 Fabrikası | | 60 |
| Toplam | | 465 |

***MEŞRUBAT***: Meşrubat üretiminde en büyük payı, 1960'lı yılların sonlarında ve 1970'lerde görece modern teknoloji ile kurulan ve üretime geçen İstanbul, Ankara, İzmir, Adana ve Bursa gibi büyük illerdeki firmalar alıyordu. Bu piyasada egemen iki firma Coca-Cola'yı üreten Has Ailesi'nin firmaları ile Pepsi-Cola'yı üreten Fruko-Tamek Grubu.

| Firmalar | Marka | Kapasite 1985 (Milyon kasa/yıl) |
|---|---|---|
| - İmsa, Ansan, İmbat (Has Ailesi) | Coca-Cola, Fanta | 35 |
| - Fruko-Tamek | Pepsi-Cola, 7 Gün | 34 |
| - Çukurova Gıda | Schweppes | 15 |
| - Diğerleri | | 28 |
| Toplam | | 112 |

***AMPUL***: Temel aydınlatma araçlarından olan ampul, az sayıda firmanın egemen olduğu bir diğer sanayi dalı. Yılda 75.5 milyon adet ampul üretme kapasitesine sahip 4 firma Koç, Sabancı, İş Bankası ve Tekfen Holding ile yabancı ortaklar General Electric ve Philips'e ait.

| Firmalar | Kapasite 1984 (Milyon/yıl) |
|---|---|
| - General Elektrik TAŞ (Koç, İş Bankası, Gen. Elec.) | 30.3 |
| - Tekfen End. Tic. A.Ş. | 25.2 |
| - Bastaş, Birleşik Aydınlatma (Tekfen) | 6.0 |
| - T. Philips (Philips/Sabancı) | 14.0 |
| Toplam | 75.5 |

***POLYESTER ELYAF VE İPLİK***: Sentetikler içinde orlondan sonra en çok kullanım alanı olan terylen ya da polyester 7 firmaca üretiliyor. Bu firmaların toplam kapasitesi 1986'da yılda 153.500 ton dolayındaydı. Sabancı'nın **Sasa**'sı tek başına toplam içinde 84 bin ton/yıllık payla piyasanın yüzde 55'ini elinde tutuyordu.

| Firmalar | Kapasite 1986 (Ton/Yıl) |
|---|---|
| **Elyaf:** | |
| - Sasa (Sabancı) | 48.000 |
| - Sönmez Flament (Sönmez Holding) | 10.000 |
| - Okumuş Suni ve Sentetik Elyaf | 7.000 |
| - Sifaş (Kutlutaş Holding) | 2.000 |
| Toplam | 67.000 |
| **İplik:** | |
| - Sasa | 36.000 |
| - Flament | 20.000 |
| - Nergiz Sentetik İplik | 10.600 |
| - Polylen (Kutlutaş) | 7.000 |
| - Sancaktül (Murat Bayraktar) | 5.000 |
| - Sifaş | 5.400 |
| - Okumuş | 2.500 |
| Toplam | 86.500 |

***ORLON***: Akrilik elyaf olarak adlandırılan orlon ipliğinde tam bir tekelci piyasa hakim. Yünün ikame maddesi olması nedeniyle geniş bir kullanım alanı bulan orlon, iplik haline dönüştürüldükten sonra, dokumada, trikotaj ve örgüde, battaniye ve halı üretiminde kullanılıyor. Orlonda sadece iki firma var. Bunlar Dinçkök Ailesi'nin piyasanın yüzde 90'ına hakim olduğu Aksa, diğeri de piyasadaki payı yüzde 10 olan Yalova Elyaf Sanayi.

| Firmalar | Pazar Payı (%) '89 |
|---|---|
| - Aksa (Dinçkök) | 90 |
| - Yalova Elyaf | 10 |
| Toplam | 100 |

***BUZDOLABI***: Türkiye'de ev tipi buzdolabı üretimi yapan sadece iki firma var. Koç Holding'in Arçelik'i ve Profilo Holding. Daha önce üreticiler arasında yer alan Estaş A.Ş. (Prescold) 1985'te piyasadan çekilince, iki firmanın egemenliği iyice pekişti. Koç, pazarın yüzde 53'ünü, Profilo da yüzde 47'sine yakınını paylaşıyordu.

| | Pazar Payı (%) | | |
|---|---|---|---|
| Markalar | 1985 | 1987 | 1989 |
| - Arçelik (Koç) | 36.1 | 37.1 | 35.1 |
| - Aygaz (Koç) | 6.4 | 6.5 | 5.0 |
| - Beko (Koç) | 8.5 | 8.3 | 12.1 |
| - AEG (Profilo) | 30.5 | 24.4 | 21.0 |
| - Profilo | 17.4 | 23.1 | 26.4 |
| - Diğer | 1.1 | 0.6 | 0.4 |
| Genel Toplam | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

***SU ISITICILARI***: Termosifon ve şofben olmak üzere iki gruba ayrılan su ısıtıcılarından şofbenin başlıca üreticisi Koç'un **Demirdöküm**'ü. Termosifon üretiminde ise yine Koç'un Arçelik'i, Profilo Holding, Auer ve Simtel başlıca dört üretici. Piyasada kesin egemenlik ise Koç'un.

| | | Kapasite |
|---|---|---|
| Firmalar | Marka | 1985 (adet/yıl) |
| -Arçelik A.Ş. | Arçelik D. Döküm, Beko | 220.000 |
| - Türk Demir Döküm | Demirdöküm | 140.000 |
| - Profilo Holding | Profilo | 20.000 |

| | | |
|---|---|---|
| - Simtel A.Ş. | Termo-Sim | 15.000 |
| - Auer İmalat | Auer 801 | 30.000 |
| Toplam | | 425.000 |

***ÇAMAŞIR MAKİNALARI:*** Koç ve Profilo'nun egemenliklerindeki bir diğer alan da çamaşır makinası. Önceki yıllarda, çamaşır makinası üreten Presiz Metal 1982'de, Estaş ve Gülok ise 1983'te piyasadan çekilince normal boy çamaşır makinası Koç'un Arçelik'i ve Profilo'ya kaldı. Türkiye'de normal boy çamaşır makinası, merdaneli, santrifüj kurutmalı, yarı ve tam otomatik olarak üretiliyor. Halen üretimin büyük bölümü merdaneli. Ancak pazarın belli bir doygunluk noktasına yaklaşması, tekelleri otomatik makina üretimine ve bu makina tipinin tüketimini özendirmeye yöneltmiş durumda.

| Firmalar | Marka | Pazar Payı '89 (%) |
|---|---|---|
| - Arçelik A.Ş. | Arçelik, Aygaz, Beko | 80.4 |
| - Profilo Holding | AEG, Profilo | 19.6 |
| Toplam | | 100.0 |

***TELEVİZYON***: Türkiye'de televizyon üretimi ilk kez 1967'de Philips lisansı altında **Türk Philips Sanayi A.Ş.** tarafından gerçekleştiriliyordu. İleriki yıllarda televizyon yayınlarının yurt düzeyinde yaygınlaşması sonucu, televizyon talebinin hızla artmasına bağlı olarak yeni firmaların devreye girmesiyle üretim, özellikle 1970'li yıllarda sürekli arttı. Türkiye'de 1985'te televizyon üretiminde toplam kapasiteleri yılda 1.2 milyon adet dolayında olan 13 firma yer alıyordu. Sözkonusu firmalar siyah-beyaz ve renkli TV alıcısı üretimini birlikte sürdürüyorlardı. Ayrıca, bu firmalardan birçoğu aynı zamanda video, teyp, radyo ve müzik setleri gibi diğer elektronik sanayi ürünlerini de üretiyorlardı. Sektöre Vestel'in girmesiyle hızlı bir eliminasyon yaşandı. Vestel beş yılda pazar payını yüzde 35'e çıkardı, birçok firma havlu attı, ya da küçüldü. Profilo, Altron, Me-Ta bunlardandı.

| Firmalar | Marka | Pazar Payı (%) 1985 | 1989 |
|---|---|---|---|
| - Telra (Profilo) | Profilo, Sony | 15.3 | 9.5 |
| - Beko (Koç) | Arçelik, Nordmende, Hitachi | 25.7 | 29.4 |
| - Me-Ta Elektronik | Schaub-Lorenz | 18.3 | 5.1 |
| - Cihan Elektronik | Grundig | 12.3 | 7.2 |
| - T. Philips (Sabancı) | Philips | 6.6 | 8.7 |
| - Altron (Alarko) | Blaupunkt | 5.1 | - |
| - Nevtron | Nevtron, Siemens | 5.5 | 0.2 |
| - İES Elektronik | Körting, Sanyo | 2.9 | 4.3 |
| - Vestel | Vestel | 6.4 | 35.0 |

***VİDEO TEYP***: Televizyonda olduğu gibi videoda da en büyük firmalar Profilo ve Koç'unkiler. Bu alanın üçüncü büyük ismi, Asil Nadir Grubu'nun Vestel'i. Üretimine 1983'te başlanan video alanında 1987'de 10 firma faaliyet gösteriyordu. Toplam 158 bin videonun üretildiği 1987'de Vestel, Beko ve Telra, piyasanın yüzde 81'ini ellerinde tutuyorlardı.

| Firmalar | Marka | Pazar Payı (%) 1984 | 1987 |
|---|---|---|---|
| - Telra | Sony | 20 | 40 |
| - Beko | Arçelik, Beko | 33 | 13 |
| - Vestel | Vestel Ferguson | 8 | 28 |
| - Diğer 6 Firma | | 39 | 19 |
| Toplam | | 100 | 100 |

***OTO LASTİĞİ:*** Türkiye'de lastik üretimi yıllardır 4 firmanın elinde. Bunlardan Uniroyal'ın 1986'da kendini feshedip Goodyear'a katılmasıyla firma sayısı 3'e indi. En büyük üretici Sabancı'nın **Lassa**'sı. Diğer bir büyük, İş Bankası, İtalyan Pirelli ve Eczacıbaşı'nın ortaklığı **Türk Pirelli**. **Uniroyal**'la

birleşmesinden sonra **Goodyear**, ikinci büyük firma durumuna geldi. Goodyear'da Koç'un yüzde 17'lik payı var. Diğer ortaklar ABD'li Goodyear, Tatko ve Oyak. Lassa ise 1989'da Japon Bridgestone'u ortak alarak Brisa adını aldı.

| Firmalar | Pazar Payı'88 (%) |
|---|---|
| - Brisa (Lassa) | 37 |
| - Goodyear | 32 |
| - T. Pirelli | 31 |
| Toplam | 100 |

***OTOMOBİL***: Yerli otomobil üretimi 1966 yılında Koç'un **Otosan** firmasının gerçekleştirdiği Anadol marka otomobil ile başladı. Daha sonra 1971'de yine Koç, İş Bankası ve MKEK'nın ortağı olduğu **TOFAŞ**, Murat 124'ün üretimini gerçekleştirdi. OYAK ve Fransız Renault ortaklığı **OYAK-Renault** ise sektörün üçüncü firması. Bu üç firmanın 1989 üretim kapasiteleri 143 bin otomobil olmasına karşın, 1989'da kapasite kullanımı yüzde 83 düzeyinde gerçekleşebiliyordu.

| Firma | Üretim '89 | Payı (%) |
|---|---|---|
| - Tofaş | 60.393 | 51 |
| - Renault | 51.781 | 44 |
| - Otosan | 6.140 | 5 |
| Toplam | 118.314 | 100 |

***KAMYON-KAMYONET***: Bu sanayi dalında da faaliyet gösteren firma sayısı ancak 8'i bulmakta. Koç, bu dalda Ford marka üretim yapan **Otosan**, Fiat marka üretim yapan **Otoyol** ve Peugeot marka kamyonet üreten **Karsan** firmalarıyla en büyük üretici durumunda. Ercan Holding'in yabancı sermayeli **MAN**'ı, Çukurova'nın yabancı sermayeli **BMC**'si, yine bir diğer yabancı sermayeli firma **Chrysler San. A.Ş.** sektörün diğer

büyüklerini oluşturuyor. 1989'da 6 firmanın faaliyet gösterdiği kamyonda kapasite yılda 49.840 kamyon üretebilecek düzeydeyken bu kapasitenin ancak yüzde 23'ü kullanılabiliyordu.

**Üretim 1989**

| Firmalar | Küçük Kamyon* | Büyük Kamyon** | Kamyonet | Marka |
|---|---|---|---|---|
| - Otokar (Koç) | - | - | 383 | |
| - Otosan (Koç/Ford) | - | 2.719 | 2.364 | Ford |
| - Chrysler (Çiftçiler/Chrysler) | 91 | 1.636 | 1.536 | Dodge, Desoto |
| - Otoyol (Koç/Sabancı) | 2.229 | 908 | 714 | Fiat |
| - Genoto (Doğuş) | - | 2 | 6 | Bedford |
| - MAN (Ercan/MAN) | - | 33 | - | MAN |
| - BMC (British Leyland/Çukurova/AEH) | - | 2.608 | 1.841 | Volvo, Leyland |
| - TOE (Ziraat Bankası) | - | 28 | 150 | IH International |
| - AOS (AEH) | 1.495 | - | 268 | Isuzu, Skoda |
| - Karsan A.Ş. (Koç) | - | - | 412 | Peugeot |
| - Otomarsan | 436 | 339 | - | |
| Toplam | 4.251 | 8.273 | 7.674 | |

*(*) 3.5-8 tonluk kamyonlar.*

*(**) 8 tondan büyük kamyonlar.*

***OTOBÜS***: Mercedes otobüslerini üreten Otomarsan, otobüs üretiminin yüzde 87'sini elinde tutuyor. Alman Daimler Holding'in yüzde 52'sini kontrol ettiği **Otomarsan**, 1980'ler boyunca egemenliğini korudu. Koç'un **Otokar**'ı piyasada yüzde 8'lik paya sahip. Otobüs üretimine Mitsubishi Maraton ile 1987'de başlayan Sabancı'nın **Temsa**'sı ise pazardan yüzde 5'lik pay alıyor. Bir de pazarda tekeri patlayan otobüsçüler var. MAN otobüslerinin üreticisi Manaş, TOE ve Otoyol, otobüs piyasasına havlu atarak çekilen firmalardı.

***MİNİBÜS***: Toplu taşımacılıkta yaygın olarak kullanılan minibüste kesin egemenlik Koç Grubu'nda. Koç, bu alanda **Otosan, Otokar** ve **Karsan** firmalarıyla piyasaya hakim. Yılda

13.500 minibüs üretebilecek kapasitedeki üçü Koç'a ait beş firma 1989'da 5.955 minibüs üretti; Koç firmalarının payı 1986'da yüzde 94.3, 1989'da yüzde 94.8'di.

| | | Üretim | |
|---|---|---|---|
| Firmalar | Marka | 1986 | 1989 |
| - Otosan (Koç) | Ford | 4.345 | 3.308 |
| - Otokar (Koç) | Magirus | 923 | 827 |
| - Karsan (Koç) | Peugeot | 1.644 | 1.512 |
| - BMC | Leyland | 307 | 251 |
| - TOE | IH-International | 100 | 57 |
| Toplam | | 7.319 | 5.955 |

***TRAKTÖR***: Son yıllarda önemli krizlere giren traktör sektöründe yedi firma faaliyet göstermekle birlikte, sektörde ağırlık Uzel Makina ve Koç-Fiat-TZDK ortaklığı olan Türk Traktör'de. 1986'da gerçekleşen 28 bin traktör üretiminin 22 binini bu iki firma üretti. 1989'da da bu iki firmanın üretimdeki payı yüzde 85'e yakındı.

| Firmalar | 1986 Üretimi | 1989 Üretimi |
|---|---|---|
| - Uzel | 12.972 | 8.419 |
| - Türk Traktör | 9.370 | 7.594 |
| - TZDK | 3.870 | 2.064 |
| - Diğer Firmalar | 1.820 | 797 |
| Toplam | 28.032 | 18.874 |

***AKÜMÜLATÖR***: Akü üretiminde kurulu kapasitenin yarısı Mutlu Holding'in elinde. Mutlu Akümülatör, Bursa Akü, Çelik Akü firmalarıyla yılda 1 milyon 150 bin adet akü üretme kapasitesine sahip Mutlu Holding'i, piyasadaki yüzde 10'a yakın

sayıyla EAS Akümülatör A.Ş. izliyor. İrili-ufaklı 10'un üzerindeki diğer firmalar ise piyasanın kalan yüzde 40'ını paylaşıyorlar.

| Firmalar | Kapasite (Adet/Yıl) |
|---|---|
| - Mutlu Akümülatör | 600.000 |
| - Bursa Akü (Mutlu) | 400.000 |
| - Çelik Akü (Mutlu) | 150.000 |
| - EAS Akü | 240.000 |
| - Diğerleri | 1.100.000 |
| Toplam | 2.490.000 |

***ELEKTRİK SÜPÜRGESİ***: Bu sanayi dalının en önemli isimleri ise Simtel, Koç ve Rowenta marka elektrik süpürgesini üreten İleri Elektronik firması. Profilo küçük de olsa pazarda bir paya sahip. Yılda 600 bin elektrik süpürgesi üretebilecek güçteki bu 4 firmada Koç ve Simtel pazarın yüzde 71'ine hakimler.

| Firmalar | Marka | Kapasite 1985 (Bin Adet) |
|---|---|---|
| - Simtel | Siemens, Simtel | 280 |
| - Arçelik | Arçelik | 150 |
| - İleri Elektronik | Rowenta | 130 |
| - Profilo | AEG | 40 |
| Toplam | | 600 |

***HABERLEŞME GEREÇLERİ***: Telefon, telsiz, radyo-link sistemleri gibi alanları kapsayan bu alt sektörde üç firma pazara egemen. Haberleşme hizmetlerinin devlet tekelinde olmasıyla bağlantılı olarak, resmi piyasaya dönük olarak faaliyette bulunan santral üretiminden telefon makinaları ve telsize kadar geniş bir yelpaze içinde üretim yapan bu firmalar;

Aselsan, Netaş ve Teletaş. Türk Telefon Endüstrisi ise 1989'da konkordato ilan ederek «oksijen çadırı»na girdi. Bunlardan 1980 yılında faaliyete geçen **Aselsan**, askeri vakıflar, OYAK ve PTT'nin ortak şirketi. Firmanın ürettiği gereçlerin başlıca müşterileri Ordu ve Emniyet Teşkilatı.

Sektörün diğer büyük bir şirketi **Netaş**. 1967'de PTT ile Kanadalı Northern Telekom'un ortaklığında kurulan firma, telefon makinası, elektronik ve dijital telefon santralı üretiyor. PTT'nin yüzde 40'ına, Belçikalı bir firmanın ise yüzde 39'una ortak olduğu **Teletaş**, Netaş ile birlikte PTT'nin tüm elektronik telefon santralı talebini karşılıyor. Sektördeki en eski firmalardan biri olan Türk Telefon 1956'dan bu yana faaliyet gösteriyor. Telefon cihazları ve santral üreten bu şirket 1974'te kardeş kuruluşu, yabancı sermayeli Türk Telekom'un faaliyete geçmesinden sonra fişli santral üretimini bırakarak, bu şirketin ürettiği elektronik santrallerinin satış ve satış sonrası hizmetlerini yürütme görevini üstlendi. Ancak firma, haberleşme sektörünün 1988-89'da yaşadığı durgunluğun da etkisiyle konkordato ilan etmek durumunda kaldı.

*İLAÇ*: Yaşamsal önemi olan bu maddenin Türkiye'deki üretiminde de tekelci bir yapı sözkonusu. İlaç sanayii ile ilgili en güvenilir verileri derleyen ve yayınlayan International Market Statistics (IMS) verilerine göre, Türkiye'de üretilen 2 bin tür ilacın, yalnızca 303 türünü üreten 5 büyük firma, pazarın yüzde 41'ini elinde tutuyordu. Yılda yaklaşık 150 milyar liralık ilacın üretildiği Türkiye'de sözkonusu beş firma 61.5 milyar liralık pazarı aralarında paylaşırken, geriye kalan 75 firmaya pazarın yüzde 59'u düşüyordu. **Aynı verilere bir başka yaklaşım getirildiğinde, ilaç sektöründeki 10 büyük firmanın pazar payının yüzde 62.7'ye çıktığı görülüyordu.**

Bu 150 milyar liralık pastadan 13 firmanın payları ise şöyle:

| Firmalar | Pazar Payı (%) |
|---|---|
| - Eczacıbaşı | 10,7 |
| - Turgut Holding | 10,3 |

| | |
|---|---|
| - Roche (İsviçre) | 9,4 |
| - Bifa (B.Almanya-Sabancı) | 7,0 |
| - Deva Holding | 6,2 |
| - Sandoz (İsviçre) | 5,5 |
| - Ciba Geigy (İsviçre) | 4,4 |
| - Pfizer (ABD) | 4,0 |
| - T. Hoescht (B.Almanya) | 2,8 |
| - Bilfar Holding | 2,4 |
| - Birsan Holding (ECA) | 2,2 |
| - Wheyth | 2,1 |
| - Atabay | 2,1 |

Aynı kuruluşun belirlemelerine göre, Türkiye'de üretilen 2 bin tür ilaçtan sadece 10'u toplam ilaç üretiminin yüzde 18'ine yaklaşıyor. Bu ilaçların üreticileri kuşkusuz büyük holding firmaları, Bactrim ve Becozym'i Roche, Alfasilin'i Fako, Lincocin'i Eczacıbaşı, Ampisin'i Mustafa Nevzat, Novalgin ve Baralgin'i Hoescht, Erytrocin'i Abfar, Getamisin'i Deva, Calcium Sandoz'u da Sandoz firması üretiyor.

***DETERJAN***: Bu piyasanın tamamına yakını üç firmanın elinde bulunuyor. Firmaların her üçü de yabancı sermaye ile ortak. Toz deterjan piyasasının yüzde 40'ını, sıvı deterjan piyasasının yüzde 20'sini, krem deterjanın yüzde 13'lük kısmını elinde tutan Temsa'nın yüzde 51'lik hissesi Unilever-İş firmasının. Unilever-İş'in yüzde 64'lük hissesi Hollanda kökenli Unilever'e, yüzde 36'sı ise İş Bankası'na ait.

Toz deterjandaki piyasa payı yüzde 40'a, krem deterjandaki payı yüzde 45'e ulaşan Mintax ise 1986'dan beri yabancı sermayeli. Amerikan Procter Gamble, bu şirketi iki aşamada **Dürüst Ailesi**'nden satın aldı.

«Çukurova Grubu» içinde yer alan Turyağ ise yabancı sermayeli bir başka deterjan üreticisi. Özellikle sıvı deterjanda

yüzde 80'lik payıyla sektörde ağırlığı olan Turyağ'ın yabancı ortağı Alman Henkel firması.

Bu arada 1986'da Amerikan Colgate ile ortaklık kuran Başer Kimya da sektörden yüzde 5'lik pay alan bir diğer deterjan firması.

| Firmalar | Markalar | Pazar Payı (%) |
|---|---|---|
| **Toz Deterjan:** | | |
| - Temsa (Lever-İş) | Omo, Omomatik, Rinso | 40 |
| - Mintax | Alo, Alomatik, Mintax | 40 |
| - Turyağ | Bio-Tursil, Bio-Matik | 13 |
| - Başer Kimya | Fab, ABC | 5 |
| - Diğer | | 2 |
| **Sıvı Deterjan:** | | |
| - Turyağ | Pril | 80 |
| - Temsa | Lux | 20 |
| **Krem Deterjan:** | | |
| - Mintax | Mintax | 45 |
| - Temsa | Vim Krem | 13 |
| - Turyağ | Pril Krem | 8 |
| - Diğer | | 34 |

**VE DİĞERLERİ**: İmalat sanayinin diğer alt sektörlerinde de az sayıda firmanın egemenliği geçerli. İşte bunlardan birkaç örnek daha: İnşaatlarda yer ve duvar döşemesi olarak kullanılan karo fayans ve seramik üretimi, biri kamu kesimine ait olmak üzere 9 fabrika tarafından gerçekleştiriliyor. Yılda 202 bin ton karo fayans üretecek güçteki bu 9 fabrika içinde Bodur Grubu'na ait **Çanakkale Seramik**, piyasanın yüzde 49'unu; **Toprak Seramik** yüzde 23'ünü elinde tutuyor.

**Seramik** üretiminde ise toplam 6 firma 6.955 bin metrekare üretim kapasitesiyle faaliyet gösteriyor. Bu alanda da

yine Bodur Grubu'na ait **Kalebodur**, toplam kurulu kapasitenin yüzde 72'sini tek başına elinde tutuyor. Binaların yer döşemelerinde yapı malzemesi olarak kullanılan plastik yer karosunda da Bodur Grubu'nun egemenliği var. Bu sanayi dalında faaliyet gösteren 25 firmanın toplam üretim kapasitesi yılda 7:800 bin metrekare marley üretecek düzeyde. Ancak bunlardan Bodur'un Kaleflex'i, tek başına piyasanın yüzde 32'sini elinde tutuyor.

**Elektrolitik bakır** piyasası **Sarkuysan** ile İş Bankası'ndan Bezmenler'e geçen **Rabak** firmalarının kontrolünde bulunurken, **bakır kablo** piyasasında kurulu kapasite olan 52.000 ton/yıl'ın yüzde 20'si Koç-Siemens ortaklığı **T. Siemens**'e ait. Suutlu **Zeynel Allesi** ise ANKA, Demirer ve Kavel ile piyasanın yüzde 50'sinden fazlasına egemen.

**Çelik boru** alanında ise 17 firma yılda 979 bin ton boru üretme kapasitesine sahipken, Borusan Holding'e ait **Borusan Boru** toplamdan yüzde 28'lik pay alıyor. B. Alman firması **Mannesmann**'ın Sümerbank ile ortaklığı yüzde 12'lik, **Yücel Boru** ise yüzde 13'lük paya sahip. Böylece bu üç firma sektörün yüzde 53'lük bölümüne hakimler.

**Tarımsal mücadele ilaçları** sektöründe ise **Hektaş, Koruma Tarım** ve **Bayer** firmaları piyasanın yüzde 70'ini kontrol ediyorlar.

**Cam sektörü** ise kuruluşundan bu yana İş Bankası'nın iştiraki olan **Cam Topluluğu**'nun tekelinde. Türkiye'de cam üretiminin yüzde 100'e yakınını bu firma gerçekleştiriyor.

Lastiğin hammaddesi olan «**kordbezi**»nde üretimin tamamı Sabancı'nın **Kordsa**'sı tarafından yapılıyor. Firma 1988'de 270 milyar TL'lik ciro yaptı.

Türkiye'nin ithalatında önemli payı olan «**iş makinaları**»nı iki firma temsil ediyor. **Caterpillar** mallarını **Çukurova** satarken, **Komatsu**'nun mallarını Sabancı'nın

**Temsa**'sı pazarlıyor. Caterpillar'ın pazar payı yüzde 70.

**Yalıtım malzemelerinde** Koç'un **İzocam**'ı piyasanın yüzde 75'ine egemen durumda.

**Tıraş bıçağı** üretiminde ise **Perma Sharp**'ın egemenliği var. Musevi Jak Amber'in Karbon Çelik firması'nın bu markası pazarda yüzde 80 paya sahip.

**Kaset** bandında egemenlik İzmirli **Raks** firmasının. 1989'da teyp kaseti üretimi 50 milyonu bulurken Raks pazardan yüzde 80 pay alıyor; video kasetinde ise payı yüzde 100'ü buluyordu.

**Temizlik kağıtları** alanında **Toprak Kağıt** pazarın yüzde 59'unu, Eczacıbaşı'nın **İpek Kağıt**'ı yüzde 28'ini paylaşıyorlardı.

«**Tuz**»da **Billur Tuz** pazardan yüzde 60 pay alırken, **Safir** marka yüzde 22, **Salina** marka ise yüzde 18'lik pay sahibiydi.

1989'da 140 milyar lirayı bulan **kibrit** pazarının ise iki devi var: **Kav** ve **Malazlar.** Koç'un Kav'ı pazardan yüzde 60, Malazlar da yüzde 40'lık pay sahibi.

**Kurşunkalem** piyasasını İş Bankası'nın **Adel**'i kontrol ederken, tükenmez kalem piyasasında **Scrikss** ve **Senatör** markaları var. Scrikss pazarın yüzde 60'ına hakim. Sahibi Rodrik Ailesi.

«**Ayçiçek yağı**»nda **Komili** pazarda yüzde 35 payla lider iken, **Trakya Yağ** yüzde 23; **Marsa** yüzde 15'lik payla onu izliyordu.

«**Boya**»da, **DYO** yüzde 30'a yakın pazar payıyla ilk sırada. Onu yüzde 15.5'luk payıyla **Marshall** ve yüzde 14.8'lik payıyla **İshakol** izliyor.

## TABLO: 8
## 1983 YILINDA SANAYİDE TEKELLEŞMENİN BOYUTLARI

| Sanayi Dalı | 25'ten Fazla İşçi Çalıştıran İşyeri Sayısı | «Büyük» * Büyüklerin ** Özel Firma Sayısı | Satışlardaki Payı (%) |
|---|---|---|---|
| - Mezbaha Ürünleri | 47 | 2 | 33 |
| - Süt ve Süt Ürünleri | 64 | 3 | 40 |
| - İşlenmiş Unlu Ürünler | 114 | 4 | 61 |
| - Malt ve Bira | 9 | 4 | 80 |
| - Giyim Eşyası Dışında Kalan Hazır Dokuma | 33 | 1 | 44 |
| - Halı ve Kilim | 53 | 5 | 40 |
| - Diğer Dokuma Ürünleri | 13 | 1 | 78 |
| - Deri Eşya | 8 | 2 | 51 |
| - Ambalaj | 3 | 2 | 40 |
| - Diğer Ağaç ve Mantar Ürün. | 10 | 4 | 56 |
| - Basım-yayın | 92 | 3 | 36 |
| - Sentetik Reçine, Plastik, Yapay ve Sentetik Lif | 16 | 2 | 47 |
| - Boya, Vernik | 28 | 4 | 76 |
| - İlaç | 59 | 4 | 33 |
| - Sabun, Temizleyici Maddeler, Parfüm, Kozmetik ve Diğer Tuvalet Malzemeleri | 43 | 1 | 30 |
| - İnşaat İzolasyon ve Bağlayıcı Mad. | 5 | 1 | 33 |
| - Kok Kömürü ve Briket | 3 | 1 | 33 |
| - Madeni Yağ Hazırlama ve Harmanlama | 9 | 4 | 70 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| - LPG Dolumu | 9 | 2 | 71 |
| - Tekerlek İç ve Dış Lastiği | 86 | 2 | 39 |
| - Çanak, Çömlek, Çini Porselen | 33 | 2 | 41 |
| - Cam ve Cam Ürünleri | 36 | 4 | 56 |
| - Demir ve Çelik Dışında Metal Ana Sanayi | 79 | 2 | 31 |
| - Bıçak, El Aleti ve Hırd. Mlz. | 80 | 3 | 25 |
| - Metal Mobilya ve Donatım | 33 | 4 | 41 |
| - İçten Yanmalı Motor ve Türbin | 6 | 1 | 40 |
| - Bilgi İşlem, Büro, Muhasebe ve Hesap Makinaları Yapım ve Onarımı | 9 | 2 | 57 |
| - Diğer Makina ve Gereçler | 133 | 2 | 38 |
| - Elektrik Sanayi Makinaları ve Aygıtları | 66 | 4 | 39 |
| - Motorlu Kara Taşıtları | 175 | 6 | 49 |
| - Triportör, Motosiklet, Bisiklet | 9 | 3 | 95 |
| - Fotoğrafçılık Mal. ve Optik Eşya | 8 | 2 | 51 |
| - Saat | 4 | 3 | 83 |
| - Kuyumculuk | 6 | 2 | 34 |
| - Müzik Aletleri | 1 | 1 | 100 |
| - Diğer İmalat Sanayi | 47 | 3 | 42 |

KAYNAK: 1983 Yıllık İmalat Sanayi İstatistikleri'nden Abdullah ERSOY derledi.

(*) «Büyük»ten kasıt, 200'den fazla işçinin çalıştığı işyerleridir.

(**) Satışlar, geniş anlamda, «çıktı» kavramıyla eşanlamlı kullanılmıştır.

Üçüncü Bölüm

# HOLDİNGLER ÇOKULUSLU TEKELLERLE İÇİÇE

- **Holdingler ve Yabancı Ortakları**
- **Kapitalizmin Ebesi T.S.K.B.**
- **Lisans Anlaşmalarıyla Kaynaşma**
- **Yabancı Banka Akını**
- **Çokuluslu Petrol Tekelleri**

İktidarı paylaşan büyük holdinglerin gelişiminde, bir ahtapot gibi kollarını dünya pazarlarının en ücra köşelerine kadar uzatan çokuluslu tekellerle işbirliğinin önemli bir yeri var. 1950 öncesine kadar uluslararası tekellerin acentalığını, temsilciliğini yapan Türk tüccarları, özellikle 1950'lerde başlayan ve 1960'larda hızlanan bir süreçte yabancı şirketlerle ortaklıklar kurup üretime geçtiler. Yüksek gümrük duvarlarıyla korunan bir iç pazarın dayanılmaz çekiciliği, ucuz kredi, ucuz döviz ve her tür devlet desteğinin beslediği bu süreç, hem yerli patronlara hem de yabancılara büyük paralar kazandırdı. Uluslararası sermaye ile bütünleşme eksilmedi, arttı ve holdinglerle yabancı tekellerin bağı hiç kopmadı.

İktidardaki holdingler, hem ABD, hem AET, hem de Japonya kökenli çokuluslularla çeşitli alanlarda işbirliği gerçekleştirdiler. Bu, bazen ortak yatırım, bazen teknoloji işbirliği biçiminde oldu. Dünya Bankası, IMF ve onlarla ilişkili çeşitli «Uluslararası Kalkınma Bankaları», bu bütünleşmenin zeminini ve sürekliliğini sağlayıcı çeşitli roller oynadılar.

## HOLDİNGLER VE YABANCI ORTAKLARI

İşte büyük holdinglerle yabancı sermayenin bütünleşmesinden bazı görüntüler: Türkiye'nin en iri holdingi sayılan Koç Grubu, ortak olduğu 15 şirkette yabancı sermaye ile ortak durumda. Koç'un en önemli ortakları ABD kökenli Ford,

İtalyan kökenli Fiat ve B. Alman kökenli Siemens. Ford ve Fiat ile otomotiv sektöründe, Siemens ile ise elektrikli aletler konusunda ortak üretim gerçekleştiren Koç'un bankacılık alanındaki ortağı ise ABD'nin ünlü çokuluslu bankası Amerikan Express.

Yabancı tekellerle ilişkisini 1970'lerin sonlarına kadar, daha çok patent, lisans, know-how biçimindeki işbirliğiyle sürdüren Sabancı Holding'in yabancı sermaye ile ortak yatırımı ise ancak 1970'lerin sonları ve 1980'lerde arttı. Sabancı Grubu içindeki Akbank'ın 1978'de Birleşik Alman İlaç Fabrikası'ndan hisse almasıyla başlayan yabancı sermaye ile işbirliği, Hollanda kökenli Philips'le ortaklıkla sürdü.

Sabancı, 1980'lerde ortak yatırımlarını sürdürdü. ABD'li Hilton ve Suudi sermayesi ile Ankara Hilton'u kurmak üzere gerçekleştirilen ortaklık, çokuluslu petrol tekeli Shell ile şişeli su üreten Su-Sa'nın kurulmasıyla devam etti. Philips ile Philips Aydınlatma adında bir şirket kurulduktan sonra Fransızlar'la BNP-Akbank adlı bir banka kurulup faaliyete geçirildi. Bu bankaya 1989'da Alman Dresdner Bank da ortak oldu. Sabancı'nın 1987'de gerçekleştirdiği iki ortaklık da Belçikalı Bekaert ve ABD'li Du Pont firmasıyla lastik sektöründeydi. Bunları, Japon Bridgestone'un Lassa'ya ortak yapılması izlerken Cigna ile de ortak sigorta şirketi kuruldu.

İş Bankası ve en büyük hissedarı olduğu T. Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)'nın iştiraklerinden 22'si 1986'da yabancı ortaklıydı. Ortaklar ABD'den AET'ye, Japonya'dan Arap ülkelerine kadar çeşitlilik gösteriyordu. İş Bankası'nın yabancı sermayeli iştiraklerinin en önemlisi Unilever-İş'ti. Hollanda kökenli Unilever'in yüzde 63 pay sahibi olduğu bu şirket, gıda ve temizlik maddeleri sanayiinde önemli bir yere sahipti. İş Bankası, Unilever ile Dosan Konserve'de de ortaktı. İtalyan kökenli Pirelli çokuluslu tekeli ile lastik sektöründe kurulan ortaklık da dikkate değerdi. Pirelli ile İş Bankası'nın bir diğer ortaklığı Çelikkord'tu. İş Bankası'nın iştiraklerinden General Elektrik, bir diğer önemli yabancı sermayeli şirketti. ABD kökenli General Elektrik'te yabancılar yüzde 60 payla ağırlıktaydı.

İş Bankası'nın yabancı sermaye ile ortaklıklarının bir kısmında önemli üçüncü ortak ise büyük holdinglerdi. Örneğin Fiat-Koç Holding ortaklığı Tofaş'a, İş Bankası ortaktı. Unilever-İş Bankası ortaklığındaki Dosan'a Eczacıbaşı; Pirelli-İş Bankası ortaklığından Türk Pirelli'ye gene Eczacıbaşı ortaktı. Koç ve Yaşar Holding'in ortak oldukları Danimarka sermayeli Altınyunus'ta da İş Bankası dördüncü ortak durumundaydı. Ayrıca yüzde 30 sermayesi Japonlar'a ait Ercan Grubu bünyesindeki İstanbul Segman'a İş Bankası da ortaktı.

Yabancı sermaye ile yoğun ilişkileri olan sermaye gruplarından biri de Yaşar Holding. Yaşar'ın en belirgin özelliği yabancı ortağının ağırlıkla Danimarkalı olması. Hatta bu nedenle grubun başı Selçuk Yaşar'a Danimarka Hükümeti'nce Danimarka Fahri Başkonsolosluğu ünvanı verilmiş durumda. Yaşar'ın Danimarkalılar'la ortaklığı Altınyunus'ta, Bornova Teneke'de, DYO Sadolin, Türk Tuborg ve Viking Kağıt'ta sürüyordu.

OYAK, yabancı sermaye ile önemli ilişkilere sahip bir diğer grup. OYAK'ın Fransız Renault firması ile otomotiv sanayiindeki ortaklığı önemli bir yer tutuyor. Ayrıca ABD kökenli Goodyear'da da OYAK pay sahibi. Bu şirkete Koç da 1986'da Uniroyal'ı tasfiye ederek yüzde 19 payla ortak oldu. Lades tavuklarını üreten Entaş ise OYAK'ın Danimarkalılar'la gerçekleştirdiği bir diğer ortak yatırımdı. Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakıfları da TUSAŞ, Netaş ve Otosan gibi önemli yabancı sermayeli kuruluşların ortakları durumunda idi. Bunlar da, TUSAŞ'ın ortağı ABD kökenli, Netaş'ın ortağı Kanada, Otosan'ın ortağı da ABD kökenli çokuluslu tekeller.

Temel uğraş alanı ilaç olan Eczacıbaşı Holding ilaçta genellikle ortak yatırım yerine teknoloji işbirliği ile çokuluslu şirketlerle bağını korurken diğer alanlarda yabancı ortaklara sahipti. Artema'da B. Alman Thyssen bunlardan biriydi. Ayrıca, Dosan'da Unilever, T. Pirelli'de Pirelli ile ortak olan Eczacıbaşı, Orta Anadolu Seramik'te de İsviçre kökenli bir şirketin ortağı idi.

Bankacılıktan kamyona, gıda, tekstil ve iş makinalarına kadar çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren Çukurova Holding'in en dikkate değer ortakları B. Alman kökenli Henkel ile Robert

Bosch firmaları. Çukurova Grubu'nun beş sanayi firması ile bir bankası İsviçre sermayesi ile ortak görünse de bunlar yanıltıcı. Çünkü yabancı görünen ortak, özünde Çukurova'nın İsviçre'de kurduğu Baytur S.A. adlı şirketin ta kendisi.

Müteahhitlik ve ihracat alanlarının devi Enka Holding'in yabancı sermaye ortaklığı Chemical Mitsui Bank'ın kuruluşuyla gerçekleşti. Japon ve ABD firmaları ile ortak kurulan bu bankada yabancılar yüzde 70 payla ortaktı. Enka, sermaye ithal etmek yerine ihraç ederek uluslararası sermaye ile bütünleşmeyi tercih etmiş bir kuruluş. S. Arabistan'da Zeynel Ailesi ile kurulan şirketlerin yanısıra Uzakdoğu'da ABD, Kuveyt kökenli firmalarla kurulan Oceanic Finance bunların örnekleri.

Diğer büyük sermaye gruplarından önemli yabancı sermaye ortaklıklarına sahip olanlar ise şunlardı: Profilo Holding, ABD'li Singer ile Sinmak şirketinde ortaktı. Ayrıca 1989'da AEG ve Fransız Thompson ile de ortaklıklar kuruldu. Alarko Siirt Meyankökü şirketinde B. Almanyalı bir firma ile İzdaş da İzmir Demir Çelik'te Suud El-Rajhi Ailesi ile önemli ortaklıklara sahiplerdi. Tekfen, Hollandalı bir firma ile ampul üretirken, Özsaruhanlar'ın Metaş'ına Lübnan sermayesi Metalferd Sard yüzde 29 payla ortaktı. Çokuluslu tekeller, ileride tekrar ele alındığında görüleceği gibi, KİT'lerle de önemli ortaklıklar kurmuşlardı. 1985 sonu itibariyle yabancı sermayeli KİT iştiraklerinin sayısı 24'ü bulmuştu. Bunlardan 12'si yabancı sermaye-KİT-özel sektör ortaklığından oluşuyordu. Yabancı sermayeli KİT ortaklıklarından 5'i ABD, 7'si B. Almanya, 2'si İtalya kökenli çokuluslu tekellerle olmuştu. Netaş, AEG-Eti, Türk Kablo, Tofaş, Türk Traktör, BASF-Sümerbank, Mannessman-Sümerbank, TUSAŞ Havacılık, TUSAŞ Motor bu ortaklıkların en önemlilerini oluşturuyorlardı.

## KAPİTALİZMİN EBESİ T.S.K.B.

Türk burjuvazisinin çokuluslu tekellerle işbirliği, İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda başladı. Savaşın bitmesinden hemen sonra hükümet, yabancı yatırımları teşvik çalışmalarını

hızlandırarak 1947'de «Truman Doktrini»ne göre, 1948 Temmuzunda ise «Marshall Planı»na göre «yardım» sağlama anlaşması gerçekleştiriyordu. Bu «yardım»ların diyeti ise ülkeyi uluslararası sermayenin faaliyetine açmaktı. İlk Amerikan-Türk yatırımı, «General Electric T.A.Ş.»ın kurulması ile gerçekleşti. Vehbi Koç anılarında bu olayı şöyle anlatacaktı: «1946'da ilk Amerikan yolculuğum tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişimin başlangıcı olmuştur... Fazıl (Öziş, Sümerbank'tan Koç'a transfer) bey ile Amerika'dan döndükten sonra aldığım bilgilere dayanarak 25.000 dolar sermaye ile New York'ta bir şirket kurmaya karar verdik. Hükümet'ten müsaade aldık. General Electric binasının 25. katında Ram Commercial Corporation adlı bir şirket kurduk». Koç, General Electric'e kiracı olurken, bu seyahatinde aynı zamanda ilk ilişkiyi kurar. Ayrıca U.S. Rubber, Oliver, Burroughs, Young gibi firmaların da temsilciliklerini alır. ABD'ye ikinci seyahat daha bereketlidir. «İkinci gidişimde Türkiye'de General Electric ampul firması kurulması kararını aldım. Uzun konuşmalar oldu. Türkiye'ye heyetler gelip gitti, sonunda şirket kuruldu, fabrika inşaatına başlandı, başarı sağlandı. Memlekette Amerikan sermayesi ile ortak ilk fabrika böylece kuruldu. Döviz tasarruf edildi. General Electric kazandı, biz kazandık. Bu başarıdan dolayı çok memnunum». Koç-General Electric-İş Bankası ortaklığı ile kurulan bu ampul fabrikasından sonra yabancı sermaye ile ikinci büyük yatırım İngiliz-Hollanda tröstü Unilever'in, İş Bankası ile ortak kurduğu Unilever-İş ile gerçekleşiyordu. Şirket, deterjan ve margarin üretimi ile hızla gelişip büyüyordu.

Türk burjuvazisinin çokuluslu tekellerle bütünleşmesini hızlandıran asıl önemli girişim, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)'nın kurulması oldu. O yıllarda benzerleri Türkiye gibi birçok ülkede kurulan bankanın asıl amacı uluslararası sermaye ile entegre bir yerli sermayenin sanayi alanına yönelimini teşvik etmekti. Bankanın kuruluşuna Dünya Bankası önayak olmuştu.

TSKB'nin ana sözleşmesini Dünya Bankası'nın uzmanı Harold Johnson hazırlayacak ve Banka'nın amacı şöyle ifade edilecekti: «Banka yeni özel sanayi işletmelerini desteklemek, genişletmek ve kurmak, yerli Türk özel sermayesi ile yabancı sermayenin ülkede kurulan sanayiye katılmasına yardımcı olmak,

bunun tüm biçimlerinde mülkiyetin gelişmesini kolaylaştırmak amacını gütmektedir».

Kuruluşunda TSKB'nin sermayesi 12.5 milyon lira olarak belirleniyordu. Bankanın çıkaracağı 12.5 milyon liralık tahvil Merkez Bankası tarafından satın alınacak, Dünya Bankası da ilk elde 9 milyon dolar kredi verecekti. Bankanın ortakları, 19 yerli ve yabancı banka, 7 Türk işadamı, 3 Türk şirketi ve İstanbul Ticaret Odası ile İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'ndan oluşuyordu. Türk bankalarını İş Bankası, Yapı Kredi, Ticaret, Akbank, Tutum, İmar ve Kredi bankaları oluştururken yabancı bankalar Osmanlı, Selanik, Banka Commerciale İtaliana, Banko di Roma, Hollantse Bank'tı. TSKB'ye Çukurova Ailesi, Çukurova Sanayi İşletmeleri; Bezmenler de Mensucat Santral ile ortaktı. Bankanın diğer ortakları arasında ise Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı, Hacı Ömer Sabancı, Macit Duruiz, Cabir Selek, Hazım Atıf Kuyucak gibi isimler yer alıyordu.

TSKB'nin kaynakları ağırlıkla Dünya Bankası ve Marshall Planı Karşılıklı Fonu'ndan sağlanacaktı. ABD eski Ticaret Bakanı Charles Coler, 1950'de, TSKB'nin kurulmasından, «Amerikan yatırımlarının ülke dışına yerleşmesine en iyi kolaylık örneği» olarak söz edecekti.

TSKB kuruluşunun hemen ilk yıllarında, yabancı özel sermayeyi teşvik eden bir yasanın çıkarılması için de çaba gösterecekti. Bankanın bünyesinde kurulan bir komisyon «nasıl bir yabancı sermaye yasası» sorusuna yanıtlar arayacaktı. 1953'te Türkiye'ye gelen ABD'li uzman K. Rendall da bu konuda bir rapor hazırlayacak ve 1954'te 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası çıkacaktı.

Artık büyük sanayi işletmeleri, yerli ve yabancı sermayenin işbirliğinde, ucuz krediyi bu bankadan alarak birbiri ardına kurulmaya başlanacaktı. Örneğin Nejat Eczacıbaşı ilaç fabrikasının kuruluşunu «**Kuşaktan Kuşağa**» adlı anılarını topladığı kitapta şöyle anlatıyordu: «Türkiye Sınai Kalkınma Bankası 1950 Haziran'ında özel sanayi girişimlerine kaynak sağlamak üzere kurulunca, ben de bir ilaç fabrikası kurmak üzere kredi için ilk başvuranlardan olmuştum. İnşaat ve tesisat

gereksinmelerini karşılamak amacıyla tüm istediğim kredi de 820 bin liradan ibaretti. O arada ilaç fabrikası kurmak için iki başvuru daha olmuştu. Bunlardan birisi dünyaca ünlü Squibb firmasına, öteki de ülkemiz çapında isim yapmış bulunan İbrahim Ethem firmasına aitti. Bu kredi istekleri banka yönetim kurulunun önüne gelince, tanınmış iki firma yanında adı sanı duyulmamış bir kişinin (Eczacıbaşı hatıralarında bu ifadeyi kullanmakla birlikte, aslında gayet iyi tanınır, çünkü bankanın ortağıdır. Ayrıca izleyen yılda da Yönetim Kurulu Üyesi olacaktır) Türkiye'de ilaç fabrikası kurma çabası yadırganmıştı. O sırada Galata, Mumhane Caddesi'ndeki Aya Andrea Hanı'nda bulunan beş odalı ilaç imalathanemde, on işçi çalışmaktaydı». Eczacıbaşı istediği krediyi bankadan alınca fabrikanın yapımına başlıyor ve onbir ayda üretime hazır hale getiriyordu. 1952 Kasım'ında açılış töreninde, Nejat Eczacıbaşı'nın babası Süleyman Ferit ile dönemin Cumhurbaşkanı Celal Bayar kolkolaydılar. 1910'ların İzmir'inde başlayan dostluk, oğul Nejat Eczacıbaşı'nın kurduğu ilaç fabrikasının töreninde gelişmişti.

Sabancı'nın ilk önemli sanayi yatırımı Bossa da 1953'te, TSKB kredisiyle kurulmuştu. Sabancı bu olayı anılarında şöyle anlatıyordu: «Bossa iplik ve bez fabrikası için Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'ndan kredi alındı. O yıllarda bankanın sermayesi 12.5 milyon lira ve bir projeye tahsis ettiği en büyük kredi 1.5 milyon lira idi. Bossa iplik ve bez tesisi projesini değerlendiren Dünya Bankası, bu projeye 5 milyon Türk Lirası karşılığı döviz kredisi verilmesini uygun gördü. Bankanın uzun yıllar Genel Müdürlüğünü yapan kıymetli bankacı Reşit Egeli 'bir defada bir firmaya 5 milyon lira kredi vermek, o günün şartlarında inanılmayacak bir işlemdi' demiştir, bana sonraları». (Sabancı, **İşte Hayatım**, s. 68, 1985).

## LİSANS ANLAŞMALARIYLA KAYNAŞMA

Büyük sermaye gruplarının oluşumunda dinamo görevi gören şirketlerin çoğu yabancı sermaye ortaklı olanlardı. Ne var ki, uluslararası sermaye ile kurulan ilişki salt ortak yatırım

düzeyinde kalmayacaktı. Entegrasyon, teknoloji ithali yoluyla da sürecekti. Patent, know-how, lisans anlaşmalarıyla uluslararası tekellerle çeşitli bağlar kurulacaktı. Örneğin Koç'a göre, yabancı sermaye ile doğrudan ilişkisi daha az görünen Sabancı Grubu, dünyanın ünlü tekelleri ile lisans anlaşması gerçekleştirmişti. Sabancı bu şirketleri şöyle sıralıyordu: «ICI, Du Pont, Dynamit, Nobel, Krupp, Goodyear, Uniroyal, B. F. Goodrich, Philips N.V., Fiat S.P.A., Hard Spicer Ltd., Glancer Spicer Ltd., Jean Walterscheid, Bayer, Knoll, Schering, Shell, Sedder, Luwa, Peter, Unitina, Komatsu, Mitsubishi».

Sadece 1963-1985 arasında yapılan lisans anlaşmalarının sayısı 1046'ya ulaşacaktı.

En çok anlaşma yapılan ülke 312 anlaşma ile B. Almanya idi. Bunu 133 anlaşma ile ABD, 103 anlaşma ile İngiltere izliyordu. Fransa, İsviçre, İtalya, Japonya teknoloji transferi yapılan diğer gelişmiş kapitalist ülkeleri oluşturuyorlardı. Sektörel düzeyde ise en çok makina-teçhizat, kimya, elektronik araçlar ve otomotiv sanayiinde lisans anlaşması yapılmıştı. Lisans anlaşması ile bütünleşmenin öyküsünü yine Eczacıbaşı'ndan dinleyelim: «Fabrika açıldıktan birkaç yıl sonra 1955'lerden itibaren ülkede döviz darboğazı giderek büyümeye başlamıştı. Yabancı ülkelerden hazır ilaç dışalımları çok güç oluyordu. Yabancı ilaç kuruluşlarına kalan yol, ya 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'ndan yararlanarak Türkiye'de kendi tesislerini kurmak ya da kurulmuş bulunan fabrikalardan birisinde lisans altında ilaçlarını imal ettirmekti. O sırada Birleşik Amerika'dan Squibb, Pfizer, Wyeth, Abotti; İtalya'dan Carlo Erba ve Farmitalia; F. Almanya'dan Bayer, Schering, Hoechst, Knoll ve Merck; İsviçre'den Sandoz, Roche ve Ciba Geigy Türkiye'de kendi tesislerini kurmuşlardı. Dünyanın ünlü firmaları kendi tesislerini kurmayı düşünmüyor, ancak ürünlerini piyasada bulundurmak için lisans verecek yer arıyorlardı... Levent fabrikasının üretime geçişinden itibaren on yıl içinde dünyanın en ünlü firmaları arasına giren Parke Davis, Upjohn, Schering, Bristol, Bristol-Meyers, Warner Lambert, Specia, Astra Parmacia Leo, Biersdorf, Fujisawa, Biochemic, Eaton, Norwich, Geigy kurumlarıyla işbirliğine girdik.» (A.g.e., s. 97)

## TABLO: 9
## ÜLKELER İTİBARİYLE LİSANS ANLAŞMALARI
## (1963-1986)

| | Dönemler ve Anlaşma Sayısı | | |
|---|---|---|---|
| Ülkeler | 1963-81 | 1981-86 | 1963-86 |
| B. Almanya | 232 | 80 | 312 |
| ABD | 108 | 25 | 133 |
| İngiltere | 79 | 24 | 103 |
| Fransa | 83 | 14 | 97 |
| İsviçre | 74 | 14 | 88 |
| İtalya | 69 | 20 | 89 |
| Japonya | 19 | 14 | 33 |
| Avusturya | 21 | 9 | 30 |
| İsveç | 24 | 4 | 28 |
| Hollanda | 18 | 8 | 26 |
| Belçika | 14 | 3 | 17 |
| Danimarka | 10 | 3 | 13 |
| Diğerleri | 62 | 15 | 77 |
| Toplam | 813 | 233 | 1046 |

Çokuluslu tekellerden yapılan teknoloji transferi, bu firmaların birçok koşulu dayatmasını da beraberinde getiriyordu. Bu koşullar, ülkede yapımı mümkün hizmetlerin çokuluslu tekelce yapılmasını, yerli eleman yerine yabancısını kullanmayı, taşımacılık, sigortacılık gibi işlerin çokuluslu tekelce belirlenecek firmaya yaptırılmasını, ihracat yapılacak ülkelere yine çokuluslu tekelce sınırlama getirilmesini de içeriyordu.

Sakıp Sabancı, Sasa'nın kuruluşunda teknoloji anlaşması yaptıkları İngiliz ICI firmasının bu yolla çevirdiği dolapları biraz geç «bellemişti». Şöyle anlatıyordu Sabancı: «ICI ile lisans ve teknoloji anlaşması yapılırken, ICI firması bir başka şart koştu; Teknolojiyi ben vereceğim, mühendisliği ise benim güvendiğim

Simon Laruesx firması yapacak diyorlar. Biz anlaşmayı imzaladık ne alacağımızı bilemiyoruz. Sorduğumuzda 'bizim teknolojimiz çok gizlidir' diyorlar... Adana'da tesis kuruldu. Bir de baktık ki, biz, hepimizin bildiği baba yadigarı demir tırmanma merdivenine, katlarda insanların üzerinde yürüdüğü delikli demirden balkona da teknoloji parası, lisans ödemişiz. Bunlar İngiltere'de yapılmış, dolarla Türkiye'ye gelmiş». (a.g.e., s. 123-124).

1950'lere kadar iç ticaret, yabancı firma acentalığı, müteahhitlik gibi üretim dışı sektörlerden ilk birikimini sağlayan holdingler, 1950'lerden sonra uluslararası tekellerle kurulan ilişkiler ve gerçekleşen bütünleşme ile birlikte sanayi ağırlıklı bir faaliyete yöneleceklerdi. Ne var ki ortaya çıkan sanayi yapısı ancak yerli ve yabancı tekellere büyük sömürü sağlayacak, buna karşılık emekçi halkın yoksullaşmasını, ülkenin emperyalizme bağımlılığını artıran bir yapı kazanacak ve sık sık girdiği krizler askeri darbelerin de önemli bir gerekçesini oluşturacaktı.

Bu sanayi, ağırlıkla dayanıklı-dayanıksız tüketim malları alanında kurulmuştur. Ana özelliği de makina-teçhizat ve girdi yönünden dışa bağlı olmasıydı. Dolayısıyla döviz kazandıran değil, döviz yutan bir sanayi kurulmuştu. 1960'larda hızlanıp 1970'lerde gelişen bu yapı 1980'lerde pek değişmemişti. Örneğin DPT verilerine göre sanayi ithalatının, Türkiye'nin toplam ithalatı içindeki payı 1986'da yüzde 70, 1987'de yüzde 73, 1988'de yüzde 76.5 olmuştu. Bu, 1988 için yaklaşık 11 milyar dolar demekti. Sanayinin ithalata harcadığı dövizin yüzde 5.2'si tüketim mallarına giderken yüzde 40.8'i ara malları, yüzde 54'ü de yatırım mallarına harcanmıştı. Ara malları arasında kimya, petro-kimya ve demir-çelik alt sektörleri en çok döviz yutan sanayiler olarak göze çarparken, yatırım malları ithalatında elektriksiz makinalar, elektronik, elektrikli makinalar ve karayolu taşıtları sektörleri önde geliyordu. Büyük ölçüde döviz yutan bu alt sektörlerin ortak özelliği yabancı sermayeli şirketlerin yoğunlaştığı alt dallar olmasıydı, Bu sanayilere devlet de koruyucu kanatlarını germişti. Üretilmeye başlanan malın ithali yasaklanmış, buna karşılık o malın girdilerinin ithali kolaylaştırılmıştı. Böyle olunca parçaları ithal edip monte etmekle özetlenen bir sanayi yapısı kurulmuş, dış rekabet olmadığı için

de, verimlilik, etkinlik, teknolojik gelişmeleri izlemek gibi maliyeti düşürücü unsurlar umursanmamıştı. Nasılsa ithalat kısıtlamalarıyla dış rekabet tehdidi yoktu, ne üretsen, kaça üretsen, satsan alıcısı içeride hazırdı.

Bu sanayi devletçe, banka kredi faizlerinin, döviz fiyatının düşük tutulması, çeşit çeşit teşviklerin sağlanmasıyla beslenmişti. Üretim iç pazarla sınırlı ve el atılmamış birçok bakir saha olduğundan, holdingler, pek birbirinin alanına girmeden, her sahada ayrı tekelci yapılar kuruyorlardı. Böylece dış rekabetten devletçe korunan, makina, girdi yönünden dışa bağımlı, her pazarın bir-iki firmaca paylaşıldığı, iç pazarın rehavetiyle kalite ve ihracata özen göstermeden hızla gelişen bir süreç yerli ve yabancı sermayeye hızlı bir birikimi de beraberinde getiriyordu.

## YABANCI BANKA AKINI

1980 sonrası izlenen «dışa dönük» ekonomi politika, çokuluslu bankaların Türkiye'ye doluşmasını da beraberinde getirdi. 1980 öncesinde Türkiye'de sadece dört yabancı banka faaliyet gösterirken 1980'den sonra 30'a yakın yabancı bankadan, bazıları şube açarak, bazıları da temsilcilik faaliyetiyle mali sisteme dahil oldu. Büyük holdingler ABD kökenli bu yabancı bankalarla da ortaklıklar kurdular.

1981'de ABD kökenli Citibank ve Amerikan Express Bank Türkiye'de şube açarak diğer yabancı bankalara da öncülük ediyorlardı. 1984 yılında mali sisteme yeni Amerikan bankaları da dahil oluyordu. Manufacturers Hannover Trust, Chase Manhattan, First National Bank'ın şube açmalarıyla Amerikan bankacılığı yerini genişletiyordu. 1985 yılında ise Türkiye'de yabancı banka girişinde farklı bir oluşum izleniyordu. Yabancı bankalar şube açmak yerine büyük holdinglerle ortak yeni bankalar kuruyorlardı. ABD kökenli Irving Trust, Yaşar Holding'in Tütünbank'ına ortak olurken, Koç, Amerikan Express ile Koç-Amerikan Bank A.Ş.'yi kuruyordu. Sabancı Grubu ise Fransız BNP ile BNP-Akbank'ı oluşturuyordu. Bankasız

holdinglerden Enka ise Japonlar ve Amerikalılar'la Chemical-Mitsui Bank'ı 1986'da faaliyete geçirerek «bankalılar» safına geçiyordu.

Dişe dokunur bir sermaye getirmeyen, vadeli mevduat kabul etmekten kaçınan, iç ticareti ve sanayi sektörünü değil, dış ticareti finanse etmeyi tercih eden yabancı bankalar için Türkiye, Ortadoğu'nun en istikrarlı ülkesi, bankaların yoğunlaştığı İstanbul da bir anlamda iç savaş öncesi Beyrut'un yerini almaya aday bir merkezdi. Yabancı bankalar akımının ikili amacı vardı: Birincisi artan dış ticaretle birlikte bu ticaretin finansmanından bir pay kapmak. Yabancı bankalar faaliyete geçer geçmez bunu gerçekleştirip, bilançolarını bir hayli kârlı kapatmayı başardılar da. İkinci amaç, Türkiye'nin çokuluslu bankalardan aldığı dış borçların ve faizlerinin akibetini yakından marke etmek, bir tür sağlama bağlamaktı. 1980 öncesi devletten devlete borçlanma yöntemini uygulayan Türkiye, 1978 ve 1980 yıllarındaki borç ertelemelerinden sonra çokuluslu bankalardan borç almaya başladı. Kıta Avrupa'sı ve ABD'li bankalardan 3-4 yıl vadeli borçlar alan Türkiye, 1983 yılından sonra Ortadoğu'daki petro-dolarlarını yeni borç kaynakları arasına soktu. Yine 1983 yılında Avrupa piyasalarından «Sendikasyon Kredileri» alınmaya başlandı. Bu borçlanmalar çok sayıda bankanın katıldığı konsorsiyumlar aracılığıyla yapıldı. 1987'den itibaren de Türkiye'de yatırım yapmak isteyen firmalara, ihracat ve yatırım kredisi veren bankalardan, «değişik yöntemlerle borçlanma stratejisi» diye adlandırılabilecek bu yöntemle dış borçların toplamı 50 milyar dolara ulaşırken, kredi veren bankalar da Türkiye'de açtıkları şubelere, açılan kredileri izleme görevini verdiler.

**TABLO: 10**

**TÜRKİYE'DEKİ YABANCI BANKALAR**

| BANKA | Giriş Yılı | Şube Sayısı (1988) | Uzmanlık Alanı | Kökeni |
|---|---|---|---|---|
| Osmanlı Bankası | 1863 | 76 | Genel | Fransa |
| Banco di Roma | 1911 | 2 | Genel | İtalya |
| Holantse Bank | 1921 | 1 | " | Hollanda |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Arap-Türk Bankası | 1977 | 4 | Genel | Libya |
| Citibank | 1981 | 4 | Tic.Fin. | ABD |
| Bank Mellat | 1982 | 2 | " | İran |
| Bank of Credit | 1982 | 3 | " | Luxemburg |
| Türk Bankası Ltd. | 1983 | 2 | " | Pakistan |
| Man.Hannover Trust | 1984 | 1 | " | ABD |
| The Chase Manhattan | 1984 | 1 | " | ABD |
| First National Bank | 1984 | 1 | " | ABD |
| Saudi American Bank | 1985 | 1 | " | Suudi-ABD |
| Chemical Mitsui Bank | 1985 | 1 | " | ABD-Jap.Türkiye |
| Irving Trust-Tütünbank | 1985 | 41 | Genel | ABD-Türkiye |
| Koç-Amerikan Bank | 1985 | 4 | Tic.Fin. | ABD-Türkiye |
| Standard Chartered | 1986 | 1 | " | İngiltere |
| Bank of Bahrain and Kuwait | 1986 | 1 | " | Bahreyn-Kuveyt |
| Bank of Oman | 1986 | 1 | " | BAE |
| Banque Indosuez | 1986 | 1 | " | Fransa |
| P.B. International Bank | 1985 | Tem. | - | Luxemburg |
| Bank of Tokyo | 1986 | " | - | Japonya |
| Credit Lyonnais | 1985 | 1 | Tic.Fin. | Fransa |
| BNP-Dresdner-Ak Bank. | 1985 | 1 | Tic.Fin. | Fransa-Türkiye-Almanya |
| Habib Bank | 1987 | 2 | Tic.Fin. | Pakistan |
| Türk Merchant Bank | 1988 | 1 | Yatırım | ABD-Türkiye |
| Birleşik Yatırım | 1988 | 1 | " | Ürdün -Kuveyt |
| Yatırım Bank | 1988 | 1 | Yatırım | Bahreyn |
| Birleşik Körfez Bankası | 1988 | 1 | " | Türk-Katar |

## PETROLDEKİ DEVLER

Türkiye'nin enerji gereksiniminde ağırlıklı bir yeri olan petrol faaliyetlerinde de çokuluslu petrol tekelleri yıllardır ağırlıklarını yitirmeden koruyageliyorlar. Ham petrol üretiminden, petrolün arıtılmasına (rafinaj) ve petrol ürünlerinin dağıtılmasına değin zincirin tüm halkalarında dünyaca ünlü üç petrol tekeli **Shell, Mobil** ve **BP** faaliyetlerini sürdürüyorlardı.

Giderek daha az kârlı duruma gelmesi nedeniyle ham petrol üretiminde çokuluslu tekellerin payı azalırken, rafinaj ve dağıtımdaki payları önemini koruyordu. Türkiye 1988'de 2.6

milyon ton ham petrol üretti. Bu üretimin yüzde 58'i bir KİT olan TPAO'ya aitti. Ham petrol üretiminin yüzde 34'ünü Shell, yüzde 6.3'ünü Mobil olmak üzere, yüzde 40.3'ünü ise yabancı şirketler gerçekleştirdi.

Yabancı petrol şirketleri uzun süre petrolün arıtılması sürecinde de etkinlerdi. 1988'de Türkiye'de toplam üretim kapasitesi 33.5 milyon ton olan **Batman, Allağa, Ataş** ve **İpraş** rafinerileri bulunuyordu. Bunlardan 1962'de kurulan ATAŞ rafinerisine Shell yüzde 27, Mobil yüzde 56, BP yüzde 17 paylarla ortaktı. ATAŞ, uzun süre rafineriler içinde en büyüğü olarak faaliyet gösterdi. Kurulu kapasitesi yılda 3.2 milyon ton petrol işlemeye elverişli olan ATAŞ'ın sonraki yılda kapasitesi genişletilerek 4.4 milyon ton/yıl'a çıktı. Bununla beraber devlete ait rafinerilerin kurulması ve kapasitelerinin büyümesiyle ATAŞ'ın toplam rafinaj tutarı içindeki payı yüzde 13'e düştü.

Petrolün dağıtım halkasında yine petrol tekellerinin önemli bir etkinliği var. Rafinerilerden sağlanan ürünlerle ithal edilen petrol ürünlerinin dağıtımı **Petrol Ofisi, Isıltaş** ve **Adaş** isimli devlet ortaklıklarıyla; **Mobil, Shell** ve **BP** adlı yabancı şirketler ve **Türk Petrol** adlı yerli şirketle gerçekleştiriliyordu. Ancak, Türk Petrol'e Castrol'un 1988'deki ortaklığıyla, bu firma da yabancılaşıyordu. Benzin, gazyağı ve motorinden oluşan «beyaz ürünler»de yabancı şirketlerin pazar payı yüzde 35'i buluyordu. «Siyah ürün» denilen fuel oil'de ise yabancı şirketler yüzde 40'lık bir pazar payına sahiplerdi. Madeni yağda sözkonusu şirketlerin payı ise yüzde 60'a yaklaşıyordu.

Çokuluslu petrol tekelleri, petrol faaliyetlerinin dışında da işler yapıyorlardı. Tarımsal ilaç üretiminden turizme; şişe suyu üretiminden kimya sanayiine kadar uzanan bu faaliyetler yabancı şirketlere yeni kazanç olanakları sağlıyordu. Çokuluslu petrol tekellerinin Türkiye'deki faaliyetleri Cumhuriyet öncesi yıllara kadar uzanıyordu. Etkinlikleri ancak 1960'lardan sonra bir ölçüde azalan petrol tekelleri uzun yıllar petrol alanının tek gücü olarak varlık gösterdiler.

Bunlardan Mobil'in tarihçesi şöyle: 1905'te İstanbul'da Vacuum Oil Company adlı bir şirket şube açarak «Gargoyle» adlı

madeni yağ satmaya başlıyordu. 1911'de ise ABD kökenli Standart Oil, gaz ve madeni yağ satarak faaliyete geçiyordu. Şirket gaz tüketimini artırmak için çok ucuza gaz lambaları da pazarlıyordu. Bu tarihlerde her iki şirket Osmanlı İmparatorluğu piyasasından öte Bulgaristan, Yunanistan, Sırbistan, Mısır ve Kıbrıs satışlarını da İstanbul'dan yürütüyorlardı. Gazyağı önceleri ABD'den ithal edilirken, daha sonra Standart'ın Romanya ve Batum'daki tesislerinden getirilmeye başlandı. 1923'te Serviburnu'nda bir teneke fabrikası kurulacak ve gazyağı buradan tenekelerle satışa çıkarılacaktı. Bu arada Vehbi Koç da Standart Oil'in ilk Türk acentası olacaktı. Koç, bu olayı şöyle anlatır: «1920'lerde benzin tüketimi hemen hemen yok gibiydi. Memleketin ihtiyacı olan bütün gaz dışardan gelirdi. Mobil kumpanyasının adı o zamanlar Standart Oil Company, gazyağının markası Develi idi. Bu işi biraz inceledim. Ankara'nın gaz bayiliğini almak istiyordum. Standart Oil'in Türkiye Müdürü Mr. Willy ile müfettişleri Mr. Salhel Ankara'ya geldiler. Bir anlaşma imzaladık. İlişkimiz 1928 yılında başlar. Sanırım Mobil'in Türkiye'deki en eski acentasıyım.» (a.g.e., s. 46).

1932'de Vacuum ve Standart, ABD'de birleşince İstanbul'daki şirketler de birleşecek, yeni ismi de Socony-Vacuum Corporation olacaktı. 1952'de şirket Türk kanunlarına göre yeniden kurulacaktı. Önceleri Sokoni-Vakum Petrol A.O. olan adı 1955'te Mobil Oil T.A.O. olarak değiştirilecekti.

1954 yılında bir Amerikalı uzman olan Max Ball'a petrol kanunu hazırlattırılacak, bu kanunla Türkiye, yerli ve yabancı petrol şirketlerinin petrol aramalarına açılacaktı. İşte Mobil Exploration Mediterranean de 1955'te kurulacak ve araştırma faaliyetleriyle uğraşacaktı. Ham petrol ithal ve arıtma faaliyeti için de Mobil Refining Co. kurulacaktı.

Shell'in Türkiye'ye girişi ise şöyleydi: 1909'da İstanbul'da Naphte Caspienne Petroleum Co. adlı bir Avusturyalı şirket vardı. Bu şirket Bakü ve Batum'dan tenekeler içinde gazyağı getirip satıyordu. O sıralarda Hollanda kökenli Royal Dutch Petroleum Endonezya'da petrol üretiyor ve Asya piyasasına sürüyordu. Royal Dutch, Türkiye piyasasına Naphte Caspienne

Petroleum adlı Avusturyalı şirketi 1932'de satın alarak giriyordu. Royal Dutch, bir taraftan da taşımacılık işlerinde, İngiliz sermayesiyle kurulan Shell Trade and Transport Co. Ltd. ile işbirliği yapıyordu. Bu iki şirketin birleşmesi The Shell Petroleum Co. Ltd.'yi doğuracak, 1934'te de Türkiye'deki şirketin adı The Shell Company of Turkey olacaktı. 1930'da yıllık satışı 30 [illegible] ton olan Shell, 1958'de satışlarını 183 bin tona çıkaracak ve etkin bir yere sahip olacaktı. Shell, akaryakıtın dışında petrol sanayiinde yan ürün olarak ürettiği kimyasal ham ve yarı mamul malları da pazarlayacaktı. Bunlar endüstriyel ve tarımsal maddeler olmak üzere iki gruptu. Sanayide kullanılan kimyasal maddeler tekstil sanayi yağları, boya sanayi, eritici maddeler, temizleyici maddeler, sentetik fosfor ve amonyaktan oluşuyordu. Tarımsal alanda ise haşare öldüren, zararlı otları etkisizleştiren kimyasal maddeler üretilip satılacaktı. Akaryakıt ve kimyasal maddelerin dışında Shell, Türkiye'nin en büyük asfalt satan firması olacaktı. Karayollarına hız verildiği 1950'lerde Shell asfalt piyasasının yüzde 60'ını elinde tutuyordu.

Bir diğer petrol tekeli BP'nin Türkiye'deki faaliyetinin geçmişi ise 1900'lu yıllara kadar uzanıyordu. 1895'te Romanya'da İngiliz, Fransız ve Romen sermayedarlar tarafından kurulan Steau Romana, Türkiye'de Avedikyan Kardeşler aracılığıyla İzmir'de faaliyete geçmişti. İlk başlarda tenekeli olarak sandıklar içinde getirilen gazyağı 1919'da Romen Bremen Gesellschaft'ın İzmir'deki ana deposuna Romanya'dan dökme olarak getirilmeye başlanacaktı. Steau Romana 1922'de İstanbul'da Romeneske Anglo Oriental Petroleum Ltd. adıyla bir temsilcilik kuracaktı. Bu şirket 1928'e kadar Romanya-İngiliz Şark Petrol Şirketi, 1928'den 1939'a kadar da Steau Romana British Ltd. adıyla faaliyet gösterecekti. İkinci Dünya Savaşı'nda Romanya'nın Nazi Almanyası tarafından işgali sonucu Steau Romana buradaki faaliyetini Anglo-Iranian firmasına devredecekti. 1940'tan 1949'a değin Anglo-Iranian adıyla faaliyetine devam eden şirket, 1948'de Romanya'da petrol millileştirilince Türkiye'deki örgütünde de bazı değişiklikler yapacaktı. 1949'un başından itibaren Steau Romana, Türkiye'deki faaliyetini BP (Aegean) Ltd. şirketine devredecekti.

BP, kurduğu BP Overseas Refining Co. aracılığıyla da 1952'de kurulan ATAŞ rafinerisine ortak olacaktı.

Petrol faaliyetleri ile ilgili önemli bir alan da kamuoyunda tüpgaz adı verilen LPG (sıvılaştırılmış petrol gazı)'nın dağıtımıyla ilgili idi. Türkiye'de üretimi ve yaygın kullanımı 25 yıl gibi kısa bir geçmişe sahip olmakla birlikte tüpgaz tüketimi hızla artıyor, bu artıştan en büyük yararı da dağıtım şirketleri sağlıyordu. 1985'te 900 bin tona, 1988'de 1 milyon 336 bin tona ulaşan LPG'nin dağıtımıyla ilgili irili-ufaklı 36 firma yer alıyordu. Bununla birlikte Koç Grubu pazardan aslan payını kapıyordu. Koç, **Aygaz** aracılığı ile pazarın yüzde 30'unu, ortağı olduğu Mobilgaz ile birlikte yüzde 34'ünü elinde tutuyordu.

İkinci büyük dağıtım şirketi **İpragaz** ise pazarda yüzde 25'lik paya sahipti. TPAO ile Yücel Kurttepeli'ye ait Euraka Metal firmasının ortaklığı olan İpragaz 1989 sonlarında yabancı sermayeli oluyordu. İpragaz'ın yüzde 49'una sahip Euraka Metal, Fransız Primagaz'ın kontrolüne geçince, İpragaz'ın ortağı Fransızlar oluyordu. İpragaz'ın TPAO'daki hisseleri «özelleştirme» kapsamına alınmıştı ve Primagaz bu paya da talipti. Primagaz bu arada 1990 başlarında Bizimgaz'ı da 8 milyon dolara satın alıyor ve pazardaki payını yaklaşık yüzde 30'a çıkarıyordu.

LPG dağıtımının üçüncü önemli ismi Demirören Grubu'na ait, pazarda yüzde 17 payı olan **Milan**gaz'dı. Böylece, Koç'a ait Aygaz ve Mobilgaz ile Fransız ortaklı İpragaz, Bizimgaz ve Milangaz pazarın yüzde 80'ini ellerinde tutarken, diğer 31 şirket pazardan ancak yüzde 20'lik pay alabiliyorlardı.

**TABLO: 11**

**TÜPGAZDA PAZARIN PAYLAŞIMI**

| Şirketin Adı | Stoklama Kapasitesi (Ton) | Dolum Kapasitesi (Ton/Gün) |
|---|---|---|
| Aygaz (Koç) | 21.530 | 1.850 |
| İpragaz | 10.960 | 1.076 |

| | | |
|---|---|---|
| Mobilgaz (Koç) | 1.550 | 240 |
| Bizimgaz (İpragaz) | 1.600 | 500 |
| Ocakgaz | 1.925 | 200 |
| Milangaz (Demirören) | 5.110 | 290 |
| Mutfakgaz | 2.450 | 165 |
| Ergaz | 2.350 | 280 |
| Diğer 28 Firma | 8.000 | |

Kaynak: Petrol İşleri Genel Müdürlüğü.

## TABLO: 12
## HOLDİNGLER VE YABANCI SERMAYE

### KOÇ GRUBU:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | Koç Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Türk Traktör | İtalya | 25 | 30 |
| Türk Siemens | B. Almanya | 59 | 19 |
| Tofaş | İtalya | 41 | 25 |
| Simko | B. Almanya | 51 | 49 |
| Şark Sigorta | İtalya | 34 | 40 |
| Otoyol | İtalya | 27 | 73 |
| Otosan | ABD | 30 | 61 |
| Mako | İtalya | 43 | 57 |
| Goodyear | ABD | 51 | 19 |
| General Elektrik | ABD | 60 | 15 |
| Etmaş | B. Almanya | 51 | 49 |
| Döktaş | IFC | 10 | 76 |
| Koç-Amerikan Bank | ABD | 49 | 51 |
| Altınyunus | Danimarka | 31 | 55 |
| Koç-GKN | İngiltere | 49 | 51 |
| Garanti İnşaat | B. Almanya | 40 | 60 |
| BozkurtMensucat | Fransa | 50 | 50 |

## İŞ BANKASI:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | İş Bankası Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Altınyunus | Danimarka | 31 | 10 |
| ACS | IFC | 7 | 34 |
| Arap-Türk Bankası | Libya | 60 | 20 |
| Unilever-İş | Hollanda | 63 | 36 |
| Türk Tuborg | Danimarka | 55 | 12 |
| Kırklareli Cam Sanayi | IKB | 10 | 40 |
| Trakya Cam Sanayi | IFC | 10 | 50 |
| Türk Pirelli | İtalya | 51 | 25 |
| İstanbul Segman | Japonya | 41 | 11 |
| İş-Genel Finansal | Fransa | 60 | 40 |
| Türk Merchant Bank | ABD | 60 | 40 |
| Tofaş | İtalya | 41 | 11 |
| Otomarsan | B. Almanya | 47 | 11 |
| Etitaş | Fransa | 25 | 31 |
| General Elektrik | ABD | 60 | 25 |
| Titaş Turizm End. | B. Almanya | 28 | 26 |
| Muş Meyan Kökü | B. Almanya | 26 | 10 |
| Çelikkord A.Ş. | İtalya | 51 | 48 |
| Karadeniz Su Ürünleri | IKB | 34 | 10 |
| Dosan | İsviçre | 60 | 10 |
| İzmir Demir Çelik | S.Arabistan | 31 | 69 |

## TSKB:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | TSKB Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Agema Anadolu Mak. | IKB | 4 | 25 |
| Bakırsan | IKB | 25 | 10 |
| Gentaş Genel Metal | B. Almanya | 14 | 20 |
| İstanbul Segman | Japonya | 37 | 13 |
| Karadeniz Su Ürünleri | IKB | 34 | 18 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Muş Meyankökü | B. Almanya | 26 | 10 |
| Mardin Asbest | IKB | 30 | 20 |
| Siirt Meyankökü | B. Almanya | 40 | 21 |
| Tekstil Danışmanlık | İsviçre | 30 | 55 |
| Trabzon Giyim | IKB | 34 | 15 |
| Nasaş | Karma | 57 | 30 |

## SABANCI:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | Sabancı Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Ankara Hilton | ABD-Suudi | 57 | 43 |
| BİFA | B. Almanya | 77 | 23 |
| BNP-Dresdner-Akbank | Fransa-B.Almanya | 60 | 40 |
| Susa | İngiltere | 49 | 51 |
| Türk Philips | Hollanda | 75 | 25 |
| T. Philips Aydınlatma | Hollanda | 49 | 51 |
| Dusa | Fransa | 49 | 51 |
| Beksa | Belçika | 50 | 50 |
| Brisa | Japon | 36 | 64 |
| Cigna-Sa | ABD | 49 | 51 |
| Mersin Otelcilik | ABD | 60 | 40 |

## YAŞAR HOLDİNG:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | Yaşar Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Akril Kimya | ABD | 49 | 51 |
| Botaş | Danimarka | 25 | 70 |
| DYO Sadolin | Danimarka | 40 | 60 |
| Pınar Su | B. Almanya | 34.7 | 51 |
| Tütünbank | ABD | 40 | 59 |
| Viking Kağıt | Danimarka | 56 | 44 |

## ECZACIBAŞI:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | Eczacıbaşı Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Artema | B. Almanya | 21 | - |
| Dosan | İsviçre | 60 | (...) |
| Orta Anadolu Seramik | İsviçre | 33 | |
| Türk Pirelli | İtalya | 31 | |
| İpek Kağıt | ABD | 50 | 50 |
| Sanipak | ABD | 50 | 50 |

## ÇUKUROVA:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | Çukurova Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Uluslararası Bankası | İsviçre | 29 | 71 |
| Robert Bosch | B. Almanya | 60 | 40 |
| Türk Henkel | B. Almanya | 50 | 50 |
| Turyağ | B. Almanya | 44 | 42 |
| OYAK-Renault | Fransa | 44 | 14 |

## OYAK:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | OYAK Payı (%) |
|---|---|---|---|
| Renault | Fransa | 44 | 42 |
| Goodyear | ABD | 51 | 12 |
| Tam Gıda | İKB | 16 | 26 |

## DOĞUŞ:

| Şirket | Ülkesi | Yabancı Payı (%) | Doğuş Payı (%) |
|---|---|---|---|
| AGF Garanti Sigorta | Fransa | 50 | 50 |
| Birleşik Körfez Bank | Katar | 50 | 50 |
| Emirlikler Anadolu | BAE | 80 | 20 |

Dördüncü Bölüm

# HOLDİNGLERİN YURT DIŞINDAKİ ŞİRKETLERİ

- Dışarıdaki Koç Grubu
- Çokuluslu Enka
- Sabancı'nın Çuş/Sa'ları
- Büyük Müteahhitler ve İhracatçıların Çuş'ları
- Türk Bankacılığının Çokuluslulaşması
- Çokuluslulaşmada Madalyonun Öbür Yüzü

İsviçre'de Kofisa, İngiltere'de Ak International, S. Arabistan'da Enka Arabia, Irak'ta Kiska Construction, Cezayir'de İzdaş Alger, SSCB'de Bastaş, Berlin'de Metaş, Singapur'da Oceanic Finance, Fransa'da Banque International de Commerce... Artık Türkiye'nin önde gelen birçok holding ya da şirketler grubu da «çokuluslu». Birçok gelişmiş ya da az gelişmiş kapitalist ülkenin şirketlerinin Türkiye'ye «yabancı sermaye» olarak yatırım yapmaları gibi Türk holdingleri de dış ülkelere yatırım yapıyor, orada çeşitli şirketler kuruyorlar.

Büyük holdingler içinde «sermaye ihracı» izni alarak dışarda şirket kurmuş olanların sayısı ne kadar? Ne kadarlık sermaye ihracı yapılmış? Özellikle 1980'den sonra başlayan «dışa açılma» süreciyle hızlanan «çokuluslulaşma»nın envanteri henüz yok. En azından konuyla ilgili Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı yetkililerinin ifadesi böyle. Bununla birlikte yurt dışına sermaye ihraç ederek kurulmuş şirket sayısı 1987 itibariyle 144 olarak açıklandı. Dışarıdaki «izinli sermaye» ise 152 milyon dolar. Türk ÇUŞ'larının 37'si B. Almanya; 31'i İsviçre, 13'ü İngiltere, 17'si ABD, kalanı da diğer ülkelerde. Türkiye'nin «dünya şirketleri» neden özellikle bu ülkelerde yoğunlaşıyor ve neyle «iştigal» ediyorlar? Bu sorunun yanıtı «çokuluslu» bir Türk şirketinin, Şişe Cam Topluluğu'na ait Camintern'in, bir yetkilisince şöyle yanıtlanıyordu; «Yurt dışında kurduğumuz şirketlerden sağladığımız yararlar şöyle:

- Topluluğun ihtiyacı olan ithal girdilerin ilk hesaplamalarla yüzde 10 düzeyinde bir fiyat avantajı ile temin edilmesi mümkün. Bunun yanısıra ikmal süresi kısalıyor ve ithal girdileri ile finansman asgari düzeyde tutulabiliyor.

- Türkiye'de pazarlanabilecek çeşitli hammadde, ara malı ve tüketim mallarının en uygun fiyatlarla ithali sağlanıyor.

- Topluluğun mamulleri Avrupa pazarlarında birinci elden doğrudan doğruya daha iyi tanıtılabilecek. Dolayısıyla bu tanıtım sayesinde yeni pazarlar bulunabileceğinden topluluğun ihracatı artacak.

- Şişe-Cam Grubu'nun ürünü olmayan Türkiye menşeli malların da pazarlanmasına önem veriliyor.»

Bu örnekte de ifade edildiği gibi, dışarda kurulan Türk şirketlerinin büyük bir bölümü, esas olarak yapılan ithalatta aracıyı ortadan kaldırma, ithalatı daha kısa sürede, sağlıklı yapmanın yanı sıra, şirket aracılığıyla yeni ihraç pazarları, finans koşulları bulma gibi amaçlara sahip olduklarını ifade ediyorlardı.

Dolayısıyla kurulan şirketlerin büyük bir bölümü «dış ticaret» ile ilgili. Bununla birlikte Metaş'ın Berlin'de demir-çelik, Sabancı'nın İsviçre'de tekstil fabrikası işletmesi örneklerinde olduğu gibi «üretim sermayesi ihracı» gerçekleştiren birkaç şirket de yok değil. Ayrıca son yıllarda durulmuş olsa bile yurt dışı müteahhitlik faaliyetleri de birçok taahhüt şirketinin yurt dışında kurulmasını beraberinde getirdi. Ağırlıkla S. Arabistan'da olmak üzere, Enka, STFA, Kutlutaş, Kiska gibi büyük müteahhitlik firmalarının kurdukları yurt dışı şirketler bu türden.

Yurt dışına sermaye ihracı, özellikle Avrupa 1992 tek pazarı olgusunun gündeme gelmesiyle önem kazandı. Avrupa ile entegrasyonun en önemli bir aracı olarak Avrupa'da şirket almak ya da ortak olmak yolu kullanılmaya başlandı. Özellikle bankalar, öncü rol üstlendi.

Bu arada SSCB ve D. Avrupa pazarına da sermaye ihracı yoluyla girme konusunda 1990 başlarında ciddi adımlar atılıyordu.

## DIŞARIDAKİ KOÇ GRUBU

Birçok alanda olduğu gibi, «çokulusluluk»ta da öncülüğü Koç Grubu yaptı. «1946'da ilk Amerika yolculuğum tüccarlıktan çıkış, sanayiciliğe geçişimin başlangıç noktası olmuştur» diyen Vehbi Koç, bu ilk ABD ziyaretinden dönüşünün hemen ardından, hükümetten 25 bin dolar sermaye ihracı izni alarak New York'ta General Electric binasının 25. katında «Ram Commercial Corporation»ı kurmuştu.

Koç Grubu ile İtalyan Fiat Grubu'nun ortaklığı olarak kurulan **Kofisa Trading Company** ise 1973'te İtalya'nın Lugano şehrinde kuruldu. Fiat ile Türkiye'de Tofaş, Türk Traktör gibi firmalarda ortaklık kuran Koç, bu ortaklığı dışarda da sürdürmüş oldu. Koç'un en eski elemanlarından Bernar Nahum'un iki oğlu bu şirketi yönetiyordu. 1980'de şirket Cenevre'de büro açtı ve kısa sürede merkez olarak Cenevre'yi seçti. Aynı yıl, Koç, Kofisa aracılığıyla Frankfurt'ta **Interbrücke Gmbh** adlı bir dış şirket daha kurdu. Union Bank of Switzerland'ın «1985'te İsviçre'nin en büyük 500 şirketi» sıralamasında Kofisa Grubu, 429. sırada yer aldı. Koç-Fiat ortaklığı Kofisa'nın 1986 yılı konsolide satışları 73 milyar liraya ulaşmıştı. Şirket, demir-çelik, hammaddeleri, metaller, yarı metaller, takım tezgahları, sanayi yatırım malları, inşaat makinaları, müteahhitlik hizmetleri, otomotiv yedek parçaları ve rulman konularında uğraşıyordu. Kofisa, Thyssen, Danielli, Fiat, Ferrovicra, Iveco, Metalgesellschaft gibi ünlü firmalarla anlaşmalar yaparak hammadde ve yatırım mallarında işbirliği halindeydi. Kofisa Trading Co.'nun Türkiye temsilciliğini ise yine Koç Grubu içinde yer alan Kofisa Dış Ticaret A.Ş. yapıyordu.

Koç Holding'in yurt dışındaki önemli kuruluşlarından biri de İsviçre'deki **Inex Investment Extension Company S.A.** 1986'da Goodyear'a iltihak eden Uniroyal Endüstri T.A.Ş.'da şirketin yüzde 32.8'lik hissesi vardı. Inex'in faaliyeti ise İsviçre'de sürüyordu. Koç Grubu'nun bir diğer çokuluslu şirketi ABD'deki **Ramerica International**'dı. Şirket 13 Ocak 1981'de kuruldu. Koç Grubu yetkilileri kuruluşun amacını şöyle

ifade ediyorlardı: «Ramerica'nın kuruluş amacı Koç Grubu Şirketleri ile Türkiye ve ABD arasında hem ihracat hem ithalat olarak ticaretin geliştirilmesidir.» Ramerica hazır giyim ve demir-çelik ürünleri ticareti ile uğraşıyordu. Ancak, iş ağırlığı hazır giyim alanındaydı. Şirket kendi adına ithal ettiği malı perakende mağazalarına satıyordu.

Ramerica'nın ilk faaliyet yılı olan 1985'te satışları dört milyon dolara ulaşmıştı.

## ÇOKULUSLU ENKA

Yurt dışına sermaye ihraç ederek şirket kuran sermaye gruplarının önemlilerinden biri de Enka Grubu. Dış müteahhitlik ve ihracat alanlarının önemli kuruluşlarından Enka'nın inşaat ile ilgili yurt dışı şirketleri S. Arabistan'da; ihracat ile ilgili şirketleri ise ABD ve Avrupa'da yoğunlaşıyordu.

Enka'nın S. Arabistan'daki dört şirketinden üçüne S. Arabistanlı Xenel (Zeynel) Industries Grubu ortaktı. 1979'da Riyad'ta kurulan **Enka Arabia Ltd.**'nin ortakları Enka İnşaat San. A.Ş. ile Xenel Industries. İşletme yönetiminde Enka'nın egemen olduğu şirket 2500'den fazla işçi istihdam ediyordu. Enka ile Xenel gruplarının bu ortaklığı 1982'de kurulan **Çimtaş Arabia Ltd.** ve **Kasktaş Arabia Ltd.** şirketleri ile sürdü.

Çimtaş Arabia, Enka'nın Türkiye'deki Çimtaş adlı çelik imalat, montaj ve tesisat alanlarında faaliyet gösteren şirketlerinin Riyad'taki uzantısı idi. Kasktaş Arabia ise yine Enka'nın Türkiye'deki Kasktaş adlı şirketinin faaliyetlerini S. Arabistan'da Suudi ortağıyla birlikte yürütüyordu. Şirket temel, kazık, sondaj, kalıp ve tecrit işlemleri ile uğraşıyordu. Enka'nın S. Arabistan'daki Suudi ortağı Xenel Grubu, 1986'nın Temmuz ayında Türkiye'de 5 milyar 600 milyon lira sermayeli Mass Holding A.Ş. adlı bir şirket kurdu. Yüzde 100 yabancı sermaye ile kurulan şirketin ortakları Xenel Grubu içinde yer alan Saudi Cable Company, Xenel Industries ve Suudi işadamlarından oluşuyordu. Holdingin ortağı Saudi Cable, bakır sektöründe faaliyet gösteren ANKA Kablo, Kavel ve Demirer Kablo'ya ortak olmuştu.

Enka'nın Türkiye'deki şirketlerinden Pimaş da faaliyetini S. Arabistan'a kadar uzatmıştı. PVC esaslı basınçlı temiz su, pis su ve parçaları, yağmur dereleri, yağmurlu sulama tesisleri alanlarında faaliyet gösteren Pimaş'ın S. Arabistan'daki «yavru»sunun adı **Sipco Boru Endüstrisi A.Ş.** idi.

Enka'nın ihracat-ithalatla ilgili kuruluşu Enka Pazarlama'nın yurt dışında kurduğu şirket sayısı ise 6'ya ulaşıyordu. Enka Pazarlama yetkilileri bu şirketleri konusunda şöyle konuşuyorlardı: «Enka Pazarlama ana ilke olarak ihracatçıdır. Ama artık salt ihracatçı bir kuruluş olmayı aşarak uluslararası ticaret piyasasında tanınan, kabul edilen çokuluslu ticaret kuruluşu (trading house) olmayı amaçlıyor». Enka'nın yurt dışındaki şirketleri, Türkiye'nin en büyük ihracatçı kuruluşu olan Enka Pazarlama'nın ihracat potansiyelini dikey ve yatay olarak geliştirmeye çalışırken aynı zamanda her yıl ortalama 150 milyon doların üzerinde özel inşaat makina ve malzemeleri alarak müteahhitlik firmalarına satıyorlardı. Enka'nın yurt dışında dış ticaretle ilgili şirketlerinden biri de **Entrade Fruits Ltd.** İngiltere'deki bu şirket Türk sebze ve meyvelerini ithal ederek Avrupa pazarına satıyordu. Şirketin bir benzeri Entrade Fruits Ltd. adı altında B. Almanya'da faaliyet gösteriyordu. Enka'nın dış ticaretle uğraşan diğer yurt dışı firmaları ise şunlardı: ABD'de **Entrade International**, İngiltere'de **Entrade Ltd.**, Batı Almanya'da **Entrade Gmbh** ve İsveç'te **Entrade AB.**

Enka Grubu bu şirketleri dışında 1983'te Uzak Asya'ya da uzandı. Enka, ABD, S. Arabistan ve Kuveytli ortaklarla birlikte Hong Kong ve Singapur'da faaliyet gösteren **Oceanic Finance Holding** kanalı ile Uzakdoğu finans ve ticaret pazarlarından pay alıyordu. Holdinge Tekfen Grubu da ortaktı.

## SABANCI HOLDİNG'İN «ÇUŞ/SA»LARI

1988 sonunda konsolide cirosu 6 trilyon 33 milyar liraya, bilanço kârı ise 750 milyar liraya ulaşan Sabancı Holding'in de yurt dışında 5 şirketi bulunuyordu. Avrupa ve ABD'deki bu kuruluşların uğraşı alanı ağırlıkla dış ticaret ve bankacılıktı.

Holding'in dış ticaret şirketi Exsa, dışarıdaki uzantılarının da katkısıyla ihracatını 1981'de 58.2 milyon dolardan 1988'de 278 milyon dolar düzeyine ulaştırmıştı. Holding'in ilk yurt dışı şirketi olan **Exsa Handels Gmbh** 1977'de B. Almanya'nın Frankfurt kentinde kuruldu. B. Almanya'nın Türkiye'nin ihracat ve ithalatında en yüksek paya sahip olan ülke olması bu seçimde etken oldu. 1 milyon DM sermaye ile kurulan ve sermayesi 1985'te 4 milyon DM'ye çıkarılan Exsa'nın ikinci girişimi ABD'nin New York kentinde kurulan **Holsa Trading Inc.** oldu. 1982'de 400 bin dolar sermaye ile kurulan Holsa, Grubun ABD'deki ihracat-ithalat faaliyetlerine ağırlık veriyordu. 1984'te Sabancı Grubu, İngiltere'de iki girişimde bulundu. Yine dış ticaret alanında Londra'da 6 milyon DM sermaye ile **Universal Trading Ltd.** kurulurken, Akbank'ın «yavrusu» **Ak International** Londra'da 5 milyon sterlin sermaye ile işe başladı. Banka, Londra'nın bankacılık merkezi olan City bölgesindeki merkezde diğer İngiliz ve yabancı bankalarla aynı koşullar altında bankacılık faaliyetini sürdürüyordu.

Sabancı, dış ticaret ve bankacılık alanındaki yurt dışı şirketlerine 1986'da İsviçre'de satın aldığı «**Hefti**» isimli bir tekstil firmasını da ekliyor, böylece «üretim sermayesi ihracı»nı da gerçekleştirmiş oluyordu.

## BÜYÜK MÜTEAHHİTLER VE İHRACATÇILARIN ÇUŞ'LARI

Yurt dışına sermaye ihraç ederek şirket kuran büyük gruplar arasında Enka'dan başka diğer büyük taahhüt grupları da dikkati çekiyordu. STFA, Kutlutaş, KİSKA, Yüksel İnşaat bunların başlıcaları. Bu grupların yurt dışı şirketleri ağırlıkla inşaat sektöründe faaliyet gösteriyordu. 1988 yılı cirosu 950 milyar liraya ulaşan ve faaliyetleri Türkiye dışında S. Arabistan, Libya, İran ve diğer Orta Doğu ülkelerinde süren STFA'nın yurt dışında 5 şirketi bulunuyordu. S. Arabistan'daki **Rio STFA Construction Co.** bunların başında geliyordu. **Temel Quarry and Mining** ile **STFA Meryepterv Engineering**

**Co.** da yine inşaat sektöründe faal firmalardı. Merkezi Londra'da bulunan **Conex House**, grubun ihracat-ithalat faaliyetini yürüten bir kuruluş. **Temel Frontier** ise ABD'de faaldi.

Yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerini yurt dışında kurduğu şirketlerle de sürdüren Kutlutaş Holding'in bu alandaki en önemli firması **Arabian/Turkish Construction Com. Ltd. (Kutlutaş/Sigmac).** 1981'de kurulan ve 5 milyon Suudi Riyali sermayeye sahip olan şirketin yüzde 50'si Kutlutaş Grubu'na, yüzde 50'si de Suudi Investment Group and Marketing Co.'a aitti. Şirket, Suudi Arabistan Krallığı sınırları içinde her tür endüstriyel tesisin inşaat ve montaj işlerini yapıyordu. Konut komplekslerinin inşaat işlerinin taahhüdü ve gerçekleştirilmesi de Kutlutaş/Sigmac'ın yaptığı işler arasındaydı.

Yurt dışı inşaat faaliyetlerinde «joint venture» türü organizasyonlar, Türk şirketlerinin kendi aralarında da olabiliyordu. Bunun en çok bilinen örneği Kutlutaş ile Enka'nın biri Libya'da diğeri S. Arabistan'da kurdukları ortaklıklardı.

**Enka/Kutlutaş Joint Venture/Libya**, «Ras Lanuf Yeni Sanayi Kenti»ni inşa ediyordu. Kırk bin nüfus için planlanan bu dev ihaleyi alan ortaklık, konutları, ticaret merkezleri, okul, hastane, sağlık, eğitim merkezleri, küçük sanayi tesisleri, spor ve dinlenme alanları, camileri ve yolları ile yeni bir kentin inşasını sürdürüyordu. Yaklaşık 400 milyon dolarlık projeyi üstlenen şirkette iki ortak da eşit paylara sahipti.

**Kutlutaş/Enka Joint Venture/S. Arabistan** ise Medine'de herbiri 250 metrekare brüt alanlı 2084 adet villa tipi müstakil konutu içeren bir yerleşim birimi kuruyordu. Yolları, caddeleri, kaldırımları, su ve kanalizasyon şebekeleri, yeşil alanları, parkları ile komple bir proje niteliğindeki bu işin mali portresi 383 milyon dolardı. Kutlutaş bu «joint venture»da yüzde 53, Enka ise yüzde 47 pay sahibiydi.

Kutlutaş Grubu'nun bir diğer çokuluslu şirketi ise İsviçre'de Cenevre'de bulunan Kutlutaş S.A. Kutlutaş'ın yetkilileri şöyle diyorlardı: «Yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerimizi genişletmek için Cenevre'de Kutlutaş S.A.'yı kurduk. Bu firma bizim bu pazardaki gözümüz, kulağımız. Firmamız aynı zamanda

yeni işler, yeni ortaklıklar, yeni mali kaynaklar, teminat mektupları sağlamak ve gereksindiğimiz ithal girdiyi aracısız temin etmek olanağını sunuyor bize».

Sık sık Ankara'nın vergi rekortmeni olan ve rally meraklısı olarak da bilinen Oğuz Gürsel'in firması **Kiska** da Irak'ta Araplar'la ortak bir firmanın sahibiydi. **Kiska Construction Company** adlı bu firma 1985'te Marmara Etap Oteli'ni satın alarak Türkiye'de turizm alanında yatırım yaptı. Şirket Irak'ta büyük projelerin yapımını gerçekleştiriyordu.

Yurt dışı müteahhitlik firmalarından Yüksel İnşaat S. Arabistan'da Yüksel Saudia adlı bir firma ile «çokuluslular» safında yerini alırken, Çukurova Grubu'nun Baytur adlı inşaat şirketi de İsviçre'de **Baytur S.A.** ve **Baytur Trading S.A.** adlı iki kuruluşla faaliyet gösteriyordu. Çukurova'nın ayrıca, İsviçre ve B. Almanya'da birer bankası vardı.

Uluslararası pazarlarda daha güçlü rekabet olanağı bulmak ve dış ticaretin gerektirdiği alt yapıyı oluşturmak amacıyla kurulan «dış ticaret sermaye şirketleri»nin de dışa açılma politikalarıyla birlikte hızla dış firmalar kurdukları gözlendi. Dışarıda firma kurmamış ihracatçı sermaye şirketi yok gibiydi.

Dış ticaret sermaye şirketlerinin dış firmalarının amaçları genellikle, ana firmanın ihracat olanaklarını genişletmek, grubun ithalatını aracısız gerçekleştirmek, pazar araştırmaları yapmak, yeni finans olanakları araştırmak biçiminde tanımlanıyordu.

Dış ticaret sermaye şirketleri içinde dışarıda en çok firması olanlar Akın Holding'in Edpa'sı, İzdaş Holding'in İzdaş Dış Ticaret A.Ş.'si ve Ekinciler holding'in Ekinciler Dış Ticaret A.Ş.'siydi. Akın Holding'in Edpa'sı ABD, B. Almanya, İtalya, Cezayir, İsviçre'de kurulu 5 dış firmaya sahipti. İzdaş'ın dış firmaları S. Arabistan, Cezayir, ABD ve B. Almanya'da 3 firmaya sahiplerdi. Bunların dışında, dış ticaret sermaye şirketi olan gruplardan Borusan 1, Doğuş 2, Tekfen 1, Yaşar 2, Dinçkökler (Akpa) 1, Penta Dış Ticaret 1, Menteşoğlu 1, Anadolu Endüstri Holding 3, Ercan 1, Şişe-Cam 3, Mepa 1, Feniş 2, Okan 2, Şetat 2 firma ile yurt dışında faaliyetini sürdürüyordu.

## TÜRK BANKACILIĞININ «ÇOKULUSLULAŞMASI»

Yurt dışında kamuya ve özel sektöre ait değişik bankaların uzun süredir temsilcilikleri var. 1980'lerin ortalarında ise bazı bankalar yurt dışında yalnızca şubeler açmakla kalmayıp, bankalar kurdular, bankalara ortak oldular. Sabancı Grubu'nun belkemiği Akbank'ın İngiltere'deki Ak-International'ı bunlardan biriydi. 1981'de Londra'da tamamen Akbank'ın koyduğu 5 milyon sterlin sermaye ile kurulan Ak International, yurt dışındaki ilk önemli banka girişimi olarak kabul ediliyordu. Banka, bütün Türk bankalarına akreditif konfirmasyonu, kabul kredisi ve prefinansman kolaylığı sağlıyordu. 1984'te de bir kamu kuruluşuna 10 milyon dolarlık kredi veriyordu.

Yurt dışında Türk sermayedarların hakimiyetindeki bir başka banka da Fransa'da kurulu **Banque Internationale de Commerce**'di. Ağırlıklı sermayesi Erol Aksoy'a ait olan İktisat Bankası, BIC'ın yüzde 70'lik hissesine 1986 Nisan ayı sonunda sahip oldu. 1920'den beri faaliyette bulunan bu bankanın yüzde 25 hissesi bir Fransız bankasına, yüzde 5 hissesi de ortakları arasında Suudi Arabistan Petrol Bakanı Şeyh Zeki Yamani, Suudi Petromin Şirketi'nin yöneticisi Hadi Tahir ve ülkenin ünlü ailelerinden Al-Türki'lerin bulunduğu Saudi European Bank'a aitti. Türkiye'den 3 milyar dolar sermaye ihraç izni alan İktisat Bankası, böylece yurt dışına ilk kez bir «joint venture» şeklinde çıkan Türk bankası oluyordu.

Çukurova Grubu ise 1987 ortalarında B. Almanya'nın Hamburg kentinde faaliyet gösteren **Bank Kreiss**'i satın alarak bankacılık faaliyetini yurt dışına taşırıyordu. İsviçre'de yoğun iş ilişkisi bulunan Çukurova'nın bu ülkede de bir bankası olduğu söyleniyordu.

Bunların dışında Türk kamu ve özel bankalarından bazıları ABD, B. Almanya, İngiltere ve KKTC'de şubeler açarak bankacılık faaliyetlerini çokuluslulaştırmış durumdaydılar. 1986'da kamu bankalarından Ziraat Bankası 5, Halk Bankası 1 yurt dışı şubeye sahipken, özel bankalardan İş Bankası, Kıbrıs'ta kurulu bir bankanın dışında, yurt dışında 6 şubeye sahipti. Yapı

Kredi Bankası ise Bahreyn'deki şubesiyle yurt dışı faaliyetini sürdürüyordu.

T. İş Bankası'nın Kıbrıs'taki **Kıbrıs Kalkınma Bankası Ltd.** «Kıbrıs Barış Harekâtı»ndan sonra Kıbrıs Rum Kesimi'nde kalmış ve faaliyetini oradan sürdürüyordu. İş Bankası'nın Lefkoşe şubesinin ortaklığı olan bu banka, turizm, sanayi, tarım ve hayvancılık alanlarına orta ve uzun vadeli krediler veriyordu. İş Bankası, KKTC'de üç banka şubesinin dışında üç ayrı şirkete de ortaktı. Bunlar, **Taşel Türk Alkollü İçecekler Endüstrisi Ltd., Eti Endüstri Ticaret ve İşletmecilik Ltd.** ile **Evkaf Finansman ve İnkişaf Korporasyon Ltd.** İş Bankası'nın diğer dış şubelerinden ikisi B. Almanya'da, birisi ise İngiltere'de faaliyet gösteriyordu. Banka'nın dış şubeleri Türkiye'ye dış kredi bulunmasından, dış firmalara teminat mektubu sağlamaya, işçi dövizleri kanalize etmeden, ihracat-ithalatın finansmanına kadar çeşitli işlevleri yerine getiriyorlardı.

1990'ların başında ise Vakıflar Bankası, Finansbank ile birlikte Fransa'dan bir banka alıyordu. Avrupa tek pazarına hazırlık çabasının ürünü olan bu girişimi yenilerinin izlemesi bekleniyordu.

## ÇOKULUSLULAŞMADA MADALYONUN ÖBÜR YÜZÜ

Yukarıda betimlenen holdinglerin «sermaye ihracı» Türk kapitalistlerine resmi ağızların ifade etmediği ek bazı fırsatlar daha sağlıyordu ki, kanımızca yurt dışında şirket kurmayı holdingler için çekici kılan da bu fırsatlardı. Bunlardan biri «**transfer fiyatlaması**» yolu ile servet kaçakçılığını gerçekleştirmek, ikincisi «yabancı şirket» olarak faaliyet gösterip yabancı sermayeye sağlanan her tür teşvikten yararlanmak, üçüncüsü ise bu tezgahla «hayali ihracat» yapıp devletçe sağlanan dev boyutlu teşviklere konmak. Önce «transfer fiyatlaması»nın tanımına yer verelim: «Transfer fiyatlama, çokuluslu bir şirketin uzantıları ya da merkez-uzantı arasında cereyan eden alış-verişte monopole bağlı ülke durumuna gelmiş ülke ya da mal piyasasında, aslında satabileceğinden (uluslararası fiyattan) daha

yüksek fiyatla mal satmak (ithal ya da ihraç etmek) ve bu yolla izin verilenin (legal) dışında şirket merkezinin bulunduğu ana ülkeye (ya da istenilen başka bir ülkeye) ilave (illegal) bir kâr ve kazanç transferinde bulunmaktır» (Robinson/Stebaugh, **Money in Multinational Enterprise**, 1973. s. 91-92).

Bu tür bir işlem holdingleri «çokuluslu şirket» kurmaya özendiren etkenler arasında yer alıyor. Transfer fiyatlaması, literatürde genellikle ileri kapitalist ülke kökenli ÇUŞ'ların uyguladığı bir yöntem olarak anılagelmişti. Aynı yöntemi Türkiye gibi bağımlı ülke kökenli ÇUŞ'lar neden uygulamasındı? Burada da mekanizma şöyle işleyecekti: Örneğin Türkiye'de A holdingi İsviçre'de bir B şirketi kurar. A holdingi Türkiye'de sağladığı kârı dövize dönüştürerek yurt dışında değerlendirmek istiyorsa, yapacağı şey basittir: İsviçre'deki yavrusu B şirketinden aldığı malları danışıklı dövüşle yüksek fiyatlı gösterir. Böylece Türkiye'deki faaliyetinden sağladığı kârı vergi ödemeden, kısıtlamaya maruz kalmadan yurt dışına çıkanr.

Holdinglerin yurt dışında şirket kurmakla sağladıkları bir olanak da dışarıda kurdukları şirketleriyle yabancı sermaye adı altında tekrar Türkiye'de faaliyet göstermeleri. Holdingler, bu yolla yabancı şirketlere sağlanan her türlü teşvikten de yararlanma olanağı buluyorlar. Yaşar Holding bünyesindeki Pınar Su San. ve Tic. A.Ş.'nin yüzde 34.7'lik hissesi yabancı sermayeli bir şirkete ait görünüyordu. Ancak «Pınar Su'nun yabancı ortağı kim?» diye araştırıldığında, bunun yine Yaşar Holding'e ait yurt dışındaki firması Yadex Gmbh olduğu görülüyordu. Bir diğer örnek: Çukurova Grubu'na ait Çukurova Kimya A.Ş., Çukurova Çelik End. A.Ş., Çukurova Gıda San. ve Tic. A.Ş., Çukurova Sanayi İşletmeleri 1981 ve 1982 yıllarında «Yabancı Sermayeli Şirket» olmuştu. Bu şirketlerin yabancı ortaklarının kimler olduğu araştırıldığında da yine Çukurova Grubu'nun İsviçre'deki firması Baytur S.A. olduğu görülüyordu. Baytur S.A. adlı «İsviçre» firması Çukurova'nın dört firmasında yüzde 49 pay sahibiydi. Başka bir örnek, Kiska Construction Co.'da ve Koç Grubu'na ait Uniroyal'da görülüyordu. Kiska Grubu'nun «Irak» firması Kiska Construction, Marmara Etap Oteli'nin sahibi İstanbul Turizm ve Otelcilik A.Ş.'nin yabancı ortağıydı ve payı yüzde 55.6'ydı.

Goodyear'a iltihak eden Uniroyal'da ise Koç Grubu'nun «İsviçre» firması Inex yüzde 33 dolayında pay sahibiydi. Yine Yaşar Holding'in dışarıdaki ortakları Turkish Danish Investment Corp., Altınyunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş.'nin «Danimarkalı» ortağı durumundaydı. Aynı firmanın Türkiye'de sermayesine katıldığı bir diğer şirket ise Entaş Entegre Tavukçuluk San. ve Tic. A.Ş.'ydi.

Enka ile Tekfen'in Uzak Doğu'da ABD ve Arap sermayesiyle ortak kurdukları Oceanic Finance adlı Holding kuruluş ise 1987 başlarında Türkiye'de Turkinvest A.O.G. Menkul Kıymetler A.Ş. adıyla 525 milyon liralık bir şirket kuruyor ve sermaye piyasasında faaliyete geçiyordu. Anadolu Endüstri Holding'in İsviçre'deki Internas S.A. adlı şirketi ise Türkiye'de de aynı gruba ait Petaş Plastik adlı şirkete yüzde 70 oranında ortak olmuştu. Türkiye kökenli çokuluslu şirketlerin Türkiye'de yatırım yapmaları onlara birer «yabancı sermayeli şirket» olarak yabancı sermayeye sağlanan her tür teşvikten yararlanma, dışarıya açık ve gizli kâr transfer etme olanağını da böylece sağlıyordu.

Yurt dışında şirket bulundurmanın Türk kapitalistlerine sağladığı bir olanak da «başağrısız» hayali ihracat gerçekleştirip, ihracata sağlanan dev boyutlu teşvikleri devlet kasasından cebe indirmekti. Burada da mekanizma şöyle işler: Türkiye'deki ana firma, dışardaki yavru firmasına yaptığı ihracatı (danışıklı dövüşle) yüksek fiyatlı gösterir ve o ölçüde de ihracata sağlanan, başta vergi iadesi olmak üzere çeşitli teşvikleri kasasına taşır. Dışarıdaki firma «aileden» olduğu için ihracatın hem mal miktarı, hem kalitesi ve fiyatında istenen ve gereken tarzda senaryo kurup gerçekleştirmek hiçbir şekilde zor olmaz. 1986 sonunda toplamı 8 milyar dolara ulaşan Türkiye ihracatı içinde yüzde 45'e yakın payı olan «Dış Ticaret Şirketleri»nin ihracatlarının ne kadarını yurt dışındaki firmalarına yaptıkları, sözkonusu ihracatı hangi fiyattan, hangi miktarda gerçekleştirdikleri araştırılırsa, herhalde oldukça ilginç sonuçlara ulaşılırdı. Holdingler açısından «sermaye ihracı» ya da yurt dışında şirket kurma, 1980'lerde belirginleşen bir olgu. 1980'lerde daha da özendirilen bu uygulamadan da Türkiye burjuvazisi ihracat ve diğer döviz kazandırıcı faaliyetlerde görüldüğü gibi, kapkaççı bir yaklaşımla yararlanma yolunu seçecekti.

## TABLO: 13

## HOLDİNGLERİN YURT DIŞI ŞİRKETLERİ

### ENKA HOLDİNG

- Enka Arabia Ltd. (S. Arabistan)
- Çimtaş Arabia Ltd. (S. Arabistan)
- Kasktaş Arabia Ltd. (S. Arabistan)
- Sipco Suudi Boru (S. Arabistan)
- Oceanic Finance Corp. (Singapur)
- Entrade Int. (ABD)
- Entrade Ltd. (İngiltere)
- Entrade Gmbh (B. Almanya)
- Entrade Fruits Ltd. (İngiltere)
- Entrade Fruits Ltd. (B. Almanya)
- Entrade AB (İsveç)
- Enka/Kutlutaş Joint Venture/Libya (Libya)

### KOÇ GRUBU

- Kofisa Trading Co. (İsviçre)
- Inex Investment Extension Co. (İsviçre)
- Ramerica (ABD)
- Ram International (ABD)
- Interbrücke Gmbh (B. Almanya)

### SABANCI GRUBU

- Exsa Handels Gmbh (B. Almanya)
- Universal Trading Ltd. (İngiltere)
- Ak International (İngiltere)
- Holsa International (ABD), (İsviçre)
- Hefti Weaving (İsviçre)

**STFA GRUBU**

- Temel Frontier (ABD)
- Conex House (İngiltere)
- Rio STFA Construction Co. (S. Arabistan)
- STFA Melyepterv Eng. (Macaristan)
- Temel Saudi Ltd. (S. Arabistan)
- Satumac Saudi Turkish Marine and Cons. Co. (S. Arabistan)

**İŞ BANKASI GRUBU**

*Banka Şubeleri*

- Berlin Şubesi (B. Almanya)
- Frankfurt Şubesi (B. Almanya)
- Londra Şubesi (İngiltere)
- Girne, Lefkoşe, Magosa (KKTC)
- Kıbrıs Kalkınma Bankası (Kıbrıs Rum Kesimi)

*Şirketler*

- Taşel Türk Alkollü İçecekler (KKTC)
- Eti Endüstri ve Ticaret (KKTC)
- Efik Evkaf Finansman (KKTC)
- Mepinter A.G. (Mepa) (İsviçre)
- Caminter (Şişe Cam) (B. Almanya)
- Intermar (Şişe Cam) (ABD)
- Tamcam (Mısır)

**ECZACIBAŞI HOLDİNG**

- Etrade A.G. (İsveç)

**BOYNER GRUBU**

- Alticom A.G.

**ANTALYA UMUMİ NAKLİYAT**

- Pishganan Khalidj (İran)
- Antalya Overseas (ABD)

**ANADOLU ENDÜSTRİ HOLDİNG**

- Anadolu Export Hold A.Ş. und Co Kg (B. Almanya)
- Inter Nas S.A. (İsviçre)
- Cypex Co. Ltd. (KKTC)
- Efes International Co. (ABD)

**ÇUKUROVA GRUBU**

- Baytur S.A. (İsviçre)
- Baytur Trading S.A. (İsviçre)
- Yapı Kredi/Manama Şubesi (Bahreyn)
- Bank Kreiss (B. Almanya)

**KUTLUTAŞ HOLDİNG**

- Arab Turk Construction (S. Arabistan)
- Kutlutaş S.A. (İsviçre)
- Kutlutaş/Enka Joint Venture (S. Arabistan)

**DOĞUŞ GRUBU**

- Intrade Corp. (ABD)
- Sunnydale Ltd. (İngiltere)
- Doğuş S.A. (İsviçre)

**YAŞAR HOLDİNG**

- Yadex Gmbh (B. Almanya)
- Turkish Danish Investment Co. (Danimarka)

**AKIN HOLDİNG**

- Edpa USA Inc. (ABD)

- Edpa Deutschland Gmbh (B. Almanya)
- Edpa Alger Lotissement (Cezayir)
- Aked A.G. (İsviçre)
- Edpa Italia (İtalya)

**İZDAŞ HOLDİNG**

- İzdaş Düsseldorf (B. Almanya)
- İzdaş Alger (Cezayir)
- İzdaş-Riyadh (S. Arabistan)
- İzdaş (ABD)

**EKİNCİLER HOLDİNG**

- Ekco Int. Trade Inc. (ABD)
- Enha Handelsgesellschaft (B. Almanya)
- Ektranssped Gmbh (B. Almanya)

**GAMA GRUBU**

- Feltcharm Ltd. (İngiltere)
- Stragama Corp. (Malezya)
- Gama Arabia (S. Arabistan)
- Gama S.A. (İsviçre)
- Alba Const. (B. Almanya)

**ERCAN HOLDİNG**

- Ercan Inter. S.A. (İsviçre)

**PROFİLO HOLDİNG**

- P. and F. S.A. (İsviçre)

**ORGANİK HOLDİNG**

- Kenorg S.A. (İsviçre)

**TRANSTEKNİK HOLDİNG**

- Transteknik S.A. (İsviçre)

**KORAY İNŞAAT**

- Koray-Almutamidoon Cons. (S. Arabistan)

**TOKAR GRUBU**

- OTC AL OTHMAN-TOKAR Co. Ltd. (S. Arabistan)

**YÜKSEL İNŞAAT**

- Yüksel Saudi (S. Arabistan)

**KİSKA GRUBU**

- Kiska Construction Cor. (Irak)

**EROL AKSOY**

- Banque International de Commerce (Fransa)

**TEKFEN HOLDİNG**

- Tekfen International Ltd. (İngiltere)
- Oceanic Fin. Corp. (Singapur)
- TST International Ltd. (İngiltere)
- Tekfen S. Arabia (S. Arabistan)

**BORUSAN HOLDİNG**

- Comment Intertrude Gmbh (ABD)

**MENTEŞOĞLU**

- G.S. Menteşoğlu (B. Almanya)

**PENTA DIŞ TİCARET**

- Pentrade S.A. (İsviçre)

**DİNÇKÖK GRUBU**

- Atak Gmbh (B. Almanya)

**ERTAN BALİN**

- Bastaş (SSCB)

**ELGİNKAN HOLDİNG**

- ECA (Mısır)

**FRUKO-TAMEK**

- Fruko-Tamek (KKTC)

**KANATLI GRUBU**

- Eti Gıda ve FRS. ORT. (S. Arabistan)

**BEREKETLİ DEĞİRMENCİLİK**

- Gıda sanayiinde bir şirket (Nijerya)

**FENİŞ HOLDİNG**

- Fetra A.G. (İsviçre)
- Diralsa A.G. (İsviçre)
- Tulair Int. Co. (ABD)

**ŞE-TAT**

- Yezid Şetat (S. Arabistan)
- Şetat Nijerya (Nijerya)

**OKAN HOLDİNG**

- Okan USA (ABD)
- Okan Trading (B. Almanya)
- Nako Spedition (B. Almanya)

**UM HOLDİNG**

- UM Shipping (İngiltere)

Beşinci Bölüm

# HOLDİNGLERE DEVLET DESTEĞİ

- İlk Birikime Devlet Desteği
- Ucuz Girdi ve Ortaklıkla Destek
- KİT Ortağı Holdingler
- Devlet Harcamalarıyla Destek
- Kârlı Alanlar Özel Firmalara
- Savaş Sanayii ve Holdingler
- Yatırımlara ve İhracata Teşvikler
- «Kurtarma Operasyonları» İle Destek
- Devlet Yönetiminden Holdinge veya Tersi
- Holdingler ve Siyasi Partiler

Her geçen gün daha da devleşen holdinglerin «dün»ü ve «bugün»ünde devletin şemsiyesi, koruyuculuğu, desteği var. «Yarın» da böyle olacak. Kapitalizmin doğası bu, Çünkü kapitalist devletin asıl işlevi emeğin sermayece sömürüldüğü düzenin yeniden üretim koşullarını sağlamak, sermaye birikiminin sürmesinin koşullarını yerine getirmek. «Biriktir, biriktir, Musa da bu, peygamberler de...»

Devletin sermaye birikimindeki rolü Türkiye gibi ülkelerde daha doğrudan ve açık. Bunu, bugünkü dev holdinglerin oluşum süreçlerinde netlikle görmek mümkün. Holdingler ilk birikimlerini devletin, kapitalizmin öncülüğünü yaptığı, 1920'li, 1930'lu yıllarda gerçekleştirdiler. Sermaye birikimi 1950'li, 1960'lı yıllarda sıçramalar yaptı ve 1970'li, 1980'li yıllarda hızlandı. Bu sürece devletin katkısı çok çeşitli biçimler aldı. Önce sanayinin yolunu açtı, özel sektör rağbet göstermeyince, onlara ticareti ve hizmet sektörünü bıraktı, kendisi sanayici oldu. Onlar sanayiye girecek kadar palazlanınca, ellerinden tuttu. Ucuz girdi, altyapı sağladı, onlarla ortaklıklar kurdu, ucuz kredi, ucuz döviz verdi. Vergi bağışıklığından gümrük korumacılığına çeşitli teşvikler sağladı. Ürettikleri mallara hemen alıcı oldu, kendi kuruluşlarıyla yapabileceği işleri onlara yaptırdı. Dışarıya mal satsınlar diye dev boyutlu teşvikler sağladı, yabancı hükümetlere ve firmalara karşı onlara kefil oldu. Kârları azalmasın artsın diye sendikalara

kısıtlamalar getirdi, grevleri yasakladı. «Zor»un kullanılması gerektiği yerde «zor»u kullandı onlar için. Onların firmaları krize girince bu firmaları devlet sektörüne kattı, holdingleri topal ve çürüklerden kurtardı. Holdingler biriken sermayelerini daha iyi değerlendirsinler diye, kendisinin yer aldığı sigara, elektrik, silah gibi sektörleri açtı. Elindeki KİT'leri devretmeye niyetlendi...

Bütün bunlar olurken devlet onlardan ayrı, onların üstünde bir varlık değildi. Neredeyse devlet onlardı. Özellikle 1950'lerden sonra devlet üzerindeki söz hakları hızla artacak, hükümetler onların onayıyla gelecek, onlar istemeyince gidecekti. Siyasi partiler onların gözüne girmek için yarışacaklardı. Onlar partiler-üstü, hükümetler-üstü kalmayı bileceklerdi. Partiler, hükümetler gidecek ama, onlar hep kalacaklardı. Hem de güçlenerek, büyüyerek...

## İLK BİRİKİME DEVLET DESTEĞİ

Cumhuriyetin ilk yıllarında çabalar «milli burjuvazi» yaratmaya dönük olacaktı. Bu amaçla «Teşvik-i Sanayi Kanunu» dahil birçok özendirici önlem alınacaktı. Ama boşuna. Kapitalistlerin sanayiye girmeye hiç de niyetleri yoktu. Niyetten de öte koşullar da pek yoktu. Sanayi birikim ister, teknoloji, bilgi mirası ister, altyapı, gümrük korunması isterdi. Oysa bunların çoğu yoktu. Köşebaşlarını çoğunlukla azınlıklar tutmuştu. Onlar da yabancı firmaların acentası-temsilcisi durumundaydılar ve sanayi yerine bu «tatlı kâr»lı alanı terketmek istemediler. Durum yabancı sermayeli firmalar için de aynıydı. Türkiye o an mal üretilecek değil, mal satılacak bir pazardı. Yabancı sermaye için ancak ithali mümkün ya da ithali akılcı olmayan alanlar yatırım için elverişliydi. Elektrik, ulaşım, telefon, havagazı, çimento gibi. Bir de madenleri çıkarıp gelişen batı kapitalizmine hammadde olarak taşımak önemliydi. Yabancı firmalar batı kapitalizminin mamul mallarını getirir satar, Türkiye'nin madenlerini, tarım ürünlerini alır götürürlerdi. Mamul mal satışı artsın diye de gerekli altyapıya (demiryolu, haberleşme v.b.) ilgi gösterirlerdi. Zaten Lozan Anlaşması'nın bağlayıcı hükümleri de korumacı bir politika

izlenmesine, gümrük duvarlarının yükseltilmesine 1930'ların başına kadar engeldi. Böyle olunca bugünkü dev holdinglerin nüvesi firma ya da kişiler ticaret, müteahhitlik gibi risksiz alanlardan ilk birikimi sağlamanın yoluna koyuldular. 1930'larda başlayan «devletçilik», özel kesime yaptırılamayanların devlet işletmelerine yaptırılmasıydı. Devlet kapitalizminde hızlı gelişme, kapitalistlere engel oluşturmadı, tersine devlete mal satma, yeni kurulan KİT'lerin mallarını pazarlama, devlet müteahhitliği yapma, ilk sermaye birikiminin hızlanmasına yardımcı oldu. Hele ki 1940'lardaki savaş koşullarında ortaya çıkan karaborsa ortamı bu birikime ivme kazandırdı. Bu gelişimin bir dikey kesitini Koç Grubu'nun oluşumunda izlemek mümkün. Vehbi Koç'un birikimini «Hayat Hikayem» adlı anılarından öğrenelim:

«... O yıllarda her dükkan açan Türk, başka birşey bilmeyip bakkallıktan işe başladığı için biz de bakkallıktan başladık... Ankara'daki işlerimiz zamanla bakkaliyeden hırdavata, hırdavattan köseleciliğe, köselecilikten yapı malzemeciliğine çevrilince bizim işlerimizin bir kısmı Galata'ya aktarma olmaya başladı. Gezeryanlar'ın Beyoğlu'nda, şimdiki Sümerbank satış mağazasının bulunduğu yerde büyük bir mağazaları vardı. Gezeryanlar bu büyük binada Sahibinin Sesi gramofon plaklarını, Philips radyolarını, Kalvinatör buzdolaplarını satıyorlardı... Birkaç konuşmadan sonra biz bu firmanın Ankara satıcısı olduk».

«Babam 1928'de öldü. Karaoğlan çarşısındaki ev ve altındaki dükkan caddenin genişletilmesi dolayısıyla yıkılmıştı, yerine şimdiki Koç Han'ı yaptırdık. Bu hanın ilk kiracısı Devlet Demir Yolları ve Limanları İnşaat ve İşletme Genel Müdürlüğü oldu... Ankara'da esnaflıktan çıktım, tüccar sınıfına girdim ve tanındım. Taahhüt işlerimiz ilerledikçe devletin büyük müteahhitlerini de tanıyordum. Galata'da Fermeneciler'de Mehmet Ali Paşa Hanı'nda Bay Kori adında çok akıllı bir müteahhit vardı. Şimdiki Mobil'in adı o zaman Standart Oil'di. Kori Efendi, bir yandan bu firmanın devlet satışlarını Ankara'da yaparak, öte yandan kendi hesabına askeri fabrikaların ihtiyacının hemen hemen yüzde 80'ini verirdi. Askeri fabrikaların aldığı malzemeyi Avrupa'da yapan, bir çok büyük firmanın Türkiye temsilcisi idi. Biz bu alanda özellikle askeri fabrikaların aldığı yerli

malzeme işinde kendimizi bir hayli tanıttıktan sonra, Kori Efendi'nin girdiği işlere de akıl eskitmeye başladık.» (a.g.e., s. 40-41).

«O sıralarda Belediye tarafından Yenişehir'de konut yapımına karar verildi. Bunlar müteahhitlere ihale ediliyordu. Ankara'da o zamanın en büyük müteahhidi Nafiz Kotan Bey'di. Bu Bey ile o zamana göre çok büyük işler yaptım ve para kazandım... Benim üzerimde iz bırakan müteahhitlerden biri de Eskişehir Mebusu Emin Sazak'tı.» (MHP eski Genel Başkan Yardımcısı Gün Sazak'ın babası Emin Sazak'ın işlerini torunu, Yüksel İnşaat olarak sürdürüyor).

«1933'te Karabük (Demir-Çelik) Fabrikası'nın yapılmasına başlandı. Fabrika 1938'de kok üretimine başladı. Bu koku alıp satmak istiyordum. Ankara'da kok işini yapan tek firma olduğum için acentalığı bana vermeyi kabul ettiler... Firma sahibi olduğum 1926 yılından 1939 yılına kadar kendim ve çalışan arkadaşlarımın dürüstlüğü için her türlü yemini edebilirim. 1939'dan 1946'ya kadar ise (karaborsa yılları) kuruluş olarak ahlakımız bozuldu, duyduğumuz ve duymadığımız birçok olaylar geçti, tabii bilerek bilmeyerek müşteri karşısında biz de lekelendik.» (a.g.e., s. 64-66).

## UCUZ GİRDİ VE ORTAKLIKLA DESTEK

Türkiye burjuvazisi 1950'lerde sanayiye heveslendiği anda da arkasında devleti bulacaktı. Başta Dünya Bankası olmak üzere Batı'nın kapitalist finans kurumlarından akan kredilerle hızlı bir altyapı yatırımı, özel sanayinin gelişimi için de geçerli ortam yaratacaktı. Hızlı bir karayolu yapımı otomotiv sanayinin zeminini yaratırken, elektrik, telefon vb. alanlardaki altyapı yatırımları yabancı sermaye ile entegre olarak kurulacak sanayiye gerekli koşulları hazırlayacaktı. Yükseltilen gümrük duvarları, ucuz kredi, ucuz döviz gibi nimetlerin yanı sıra varolan ve yeni kurulan KİT'ler özel kesime maliyetinin altında fiyatla girdi satacak ve doğan zarar «sübvansiyon» adıyla Hazine'den karşılanacaktı. «Temel mal ve hizmet» diye adlandırılıp fiyatı Bakanlar Kurulu'nca saptanan bu

ucuz girdi sağlama politikası zamanla çığırından çıkacaktı. Taşkömürü, linyit, demir cevheri, bakır, kükürt, şeker, çimento, kimyasal gübre, petrol ürünleri, çay, elektrik, demiryolu, havayolu, denizyolu taşımacılığı ile ilgili hizmetlerin fiyatı hep, üretici KİT tarafından değil Bakanlar Kurulu'nca saptanacaktı. Böylece «sübvansiyon»lar her yıl katlanarak büyüyecekti. Başlangıçta milyonlarla dile getirilen bu kaynak aktarımı, 1970'lerde milyarlarla, 1980'lerde de yüz milyarlarla ifade edilecekti. İşte birkaç gösterge: 1976'da 12.5 milyar lira olan KİT sübvansiyonları 1977'de 20.6 milyara, 1978'de 34.3 milyara, 1979'da ise 71.1 milyar liraya ulaştı. «24 Ocak 1980 Kararları» demeti içinde KİT sübvansiyonlarının azaltılması iddiasıyla ortaya çıkıldıysa da bu konuda da hedef hüsranla sonuçlandı. 1982'de 111 milyar liraya ulaşan sübvansiyon, 1983'te 198, 1984'te 335, 1985'te de 441 milyar liraya fırlayacaktı. Bu konuda çarpıcı bir örnek 1976 yılı için yapılan bir araştırmanın sonuçlarıydı. Prof. Yakup Kepenek'çe yapılan araştırmada 1976'da birçok KİT malının maliyetinin altında satıldığı belirlenmişti. Örneğin alüminyumun tonu o yıl yaklaşık 32 bin liraya malolmuş ama 16 bin 400 liradan satılmıştı. Nerdeyse yarı fiyatına yani. Aynı şekilde Etibank ürettiği bakırın tonunu 36 bin liraya mal ederken özel kesime 31.5 bin liraya satmıştı. Başlıca alıcılar Rabak ve Sarkuysan adlı firmalardı. Petkim, PVC'yi ton başına 14 bin liraya mal edip 12.5 bin liraya satmıştı. Aynı şekilde Petkim 12.6 bin liraya mal ettiği sudkostiği 7 bin liradan satmıştı. İkinci hamur kağıt 8.8 bin liraya mal edilip 6.8 bin liraya satılıyordu. KİT'lerden maliyet altı fiyatlarla mal satın alan birçok karaborsacı tüccar da özellikle 1970'lerin ikinci yarısındaki yıllarda bu malları fahiş fiyatlarla satarak dev kârlar sağlayacaktı.

KİT'ler «görev zararı» adlı bu sübvansiyonlarla büyük sermayenin daha da palazlanmasına alet edilirken, bu sübvansiyonlar Hazine'den zamanında karşılanmayacak, KİT'lerin mali yapıları sarsılacak, sonunda da IMF'nin direktifiyle KİT mallarına yapılan süper zamlarla bu yük halkın sırtına vurulacaktı. Sermayeyi palazlandırmanın bir yöntemi de, KİT'leri, yeni filizlenen Türk burjuvazisine ortak yapmak olacaktı. 1950'lerde çimento ve şeker fabrikalarının kuruluşunda başlayan

KİT-Özel Sektör ortaklığı ileriki yıllarda her alana yayılacaktı. **Yıl 1966**: «... Sermayenin yarısından fazlası devlete veya iktisadi devlet teşekküllerine ait olan 40 ortaklık halen faaliyette bulunmaktadır. Nominal sermaye tutarı (Kamu ve Özel) 2.177.560 bin liradır. Bunun 1.628 milyon lirası kamu sektörüne, 546.7 milyon lirası özel sektöre aittir. Yani özel sektörün toplam nominal sermayeye iştiraki yüzde 25 oranındadır»(Dündar Sağlam, **Türkiye Kamu İktisadi Teşekkülleri**, 1967, s. 44). **Yıl 1984**: « 1983 yılında KİT'lerin iştirak ettiği ortaklıkların sayısı 247 iken, 1984 yılında 281 olmuştur (1966'da 40). Bunların 20'si tasfiye halinde, 35'i yabancı sermaye ve başka ülke kanunlarına göre faaliyet gösteren kuruluşlardır. 281 ortaklığın 32'sinde KİT payı yüzde 50'nin üzerinde olup, 95'inde KİT payı yüzde 15'in altındadır. 48 ortaklıkta birden fazla KİT'in iştirak ettiği görülmektedir» (**1984 KİT Genel Raporu**, Yüksek Denetleme Kurulu, 1986, s. 268).

Durum ortada: 18 yılda 40 karma şirketten 281 karma şirkete. Sermayedeki artış ise daha ürpertici: 1966'da 40 şirketin taahhüt edilen sermayesi 2.1 milyar lira iken, 1984'te 281 şirketin taahhüt edilen sermayesi 414 milyar lira. KİT'lerin payı 1966'da 1.6 milyar iken 1984'te 82 milyar lira.

Devlete ortak olmanın yerli-yabancı sermayeye sağladığı çeşitli yararlar var kuşkusuz. Ortak devlet olunca, firma daha güven verici. Kredi sorunu yok gibi. Her türlü teşvikten yararlanmak da, üretilen malı devlete satmak da daha kolay. Bir de bunun üstüne sermayeyi devlete ödetip kârı kendine yontmak avantajı var. Karma şirketlerin oluşmasından beri sessiz sedasız işleyen bu avanta mekanizması şöyle çalışır: Kurulan ortaklığın, her firmada olduğu gibi, bir nominal (taahhüt edilen) sermayesi var. Bunun ortaklığa ödenen kısmı «ödenmiş sermaye». Çoğu kez KİT, tüm sermaye taahhüdünü yerine getirir, özel ortaklar ise paylarını tam ödemezler. Bu durumda özel ortağın yüzde 10 gecikme faizi ödemesi yeterli. Ne var ki, her ortağın kârdan alacağı pay ödediği sermaye oranında değil, taahhüt ettiği sermaye oranına göre hesaplanır. Gecikme faizi kâr payından az ise özel ortak, gerekli miktarda ödemede bulunmadan, kârı taahhüt ettiği sermaye üzerinden alır. 1984'te

devlet-özel karışımı olan şirketlerin toplam sermayesi 414 milyar lira. KİT'lerin bu toplamda iştirak taahhüdü yüzde 20, ödenmiş sermaye içindeki payı ise yüzde 20.3. Rakamlara, KİT'lerin yerli ve yabancı sermayeyle ortak kurduğu şirketler çerçevesinde bakıldığında daha çarpıcı sonuçlar ortaya çıkıyor. Bu tür şirketlerde KİT'lerin iştirak taahhüdü yüzde 14 olmasına karşılık, ödenmiş sermayedeki payları yüzde 20.2. Yani KİT, taahhüdünü özel kesimden daha çok yerine getirmiş, ama kârını ödediği sermaye üzerinden değil, taahhüt ettiği sermaye üzerinden aldığı için kârlılığı düşük kalmıştı.

## KİT ORTAĞI HOLDİNGLER

KİT'lerle ortaklık kuran büyük sermaye grupları içinde en çok göze çarpan **Koç, İş Bankası Grubu, OYAK** ile **Kutlutaş** grupları idi. Bunların dışındaki büyük holdinglerin de KİT'lerle bazı ortaklıkları vardı. KİT'lerle ortaklığı olan yabancı şirket sayısı ise 24'e ulaşmıştı.

KİT'lerle yoğun ortaklığı olan holdinglerden Koç, ilk KİT ortaklığını Devlet Malzeme Ofisi'yle yapıyordu. 1956'da metal mobilya üretimi yapan Arçelik'e Devlet Malzeme Ofisi (DMO) yüzde 15 oranında ortak oluyordu. Devletin kırtasiye ihtiyaçlarını sağlayan bu kuruluşun ortaklığı sayesinde devlet daireleri Koç üretimi büro eşyalarıyla donatılıyordu. Koç, otomotiv sayesinde de devletin ortaklığını sağlamıştı. Türk Traktör'de, Ziraat Bankası, Zirai Donatım Kurumu ve Makina Kimya yüzde 45 ortak olurlarken, traktörlerin pazarlama işi Koç'a bırakılmıştı. Otomobil üreticisi Tofaş'a da Makina Kimya yüzde 23 payla ortaktı. Tofaş otomobillerini pazarlayan Tofaş Oto Ticaret'te ise MKE'nin payı yüzde 39'du.

Koç, gıda sanayiinde de KİT'lerle ortaklık kurmuştu. Tat Konserve'de Şeker Fabrikaları yüzde 22.5 payla Koç'a ortak olurken, süpermarketler zinciri Migros'a da Ziraat Bankası, Et Balık ve Toprak Mahsülleri yüzde 42 payla ortak edilmişlerdi.

## TABLO: 14
## HOLDİNGLER VE KİT ORTAKLIĞI ŞİRKETLER

### KOÇ - KİT ORTAKLIKLARI

| | | |
|---|---|---|
| 1- Türk Traktör | : | Koç (30)+İtalya (25)+TZDK, TCZB, MKE (45) |
| 2- Tofaş | : | Koç (24)+İtalya (41)+MKE (23)+İş Bankası (11) |
| 3- Arçelik | : | Koç (85)+DMO (15) |
| 4- Migros | : | Koç (51)+TCZB, EBK, TMO (42) |
| 5- Tofaş Oto Ticaret | : | Koç (51)+İş Bankası (10)+MKE (39) |
| 6- Tat Konserve | : | Koç (75)+T. Şeker F. (22.5) |

### İŞ BANKASI/TSKB - KİT ORTAKLIKLARI

| | | |
|---|---|---|
| 1- Arap-Türk Bankası | : | İş Bankası (19.5)+Libya (60) +Anadolu Bankası (20) |
| 2- Tofaş | : | İş Bankası (11)+İtalya (41)+MKE (23)+Koç (24) |
| 3- Gentaş | : | TSKB (20)+Desiyab, Sümerbank (24)+ B. Almanya (14) |
| 4- Muş Meyan Ltd. | : | İş Bankası (10)+TSKB (10)+ B.Almanya (26)+T. Şeker F.(21) |
| 5- Trabzon Giyim | : | TSKB (15)+İKB (33.5)+Desiyab (10) |
| 6- Siirt Endüstri | : | TSKB (15)+T. Şeker F.(10)+ B.Almanya (40)+Alarko |
| 7- Akdeniz Gübre | : | İş Bankası (10)+TÜGSAŞ (37)+Kuveyt(47) |
| 8- Astaş Azim Çim. | : | TSKB (27.3)+MKE, Desiyab (48) |
| 9- Çelik Halat | : | İş Bankası (13)+TSKB (19)+Sabancı+TEK (30) |
| 10-Çaysan | : | TSKB (10)+Çay-Kur (28) |

| | | |
|---|---|---|
| 11- Ditaş | : | İş Ban.(24.6)+TSKB (19)+MKE(10) |
| 12- Etitaş | : | İş Ban.(30)+TEK (46)+Fransa (24) |
| 13- Güney Sanayi | : | İş Ban.(70)+TCZB, TMO (30) |
| 14- Konya Çimento | : | İş Ban. (39)+Çimsan (40) |
| 15- Madeni İnşaat | : | İş Bankası (50)+TEK (49.9) |
| 16- Milli Reasürans | : | İş Bankası (78)+Kamu (22) |
| 17- Maksan | : | TSKB (31)+Tamsan, Desiyab (40) |
| 18- Nastaş | : | TSKB (30)+Desiyab (30) |
| 19- Sodasan | : | İş Bankası (40)+Sümerbank (16)+ T. Şişe Cam (44) |
| 20- Tofaş Oto | : | İş Bankası (10)+Koç (51)+MKE (39) |
| 21- Taksim Otelcilik | : | İş Bankası (10)+Emekli Sandığı (32) |
| 22- Upaş | : | TSKB (14)+Desiyab (70) |
| 23- Van Çimento | : | TSKB (10)+Desiyab (45)+İş B. (10) |
| 24- Yibitaş | : | Seka (10)+TSKB (18) |
| 25- Yifaş | : | TSKB (18)+Desiyab, Sümerbank (19) |
| 26- Sunova | : | TSKB (14)+TCZB (5) |

## OYAK/KUTLUTAŞ - KİT ORTAKLIKLARI

| | | |
|---|---|---|
| 1- Bolu Çimento | : | OYAK (40)+T. Çim.San., TCZB (41) |
| 2- Adana Çimento | : | OYAK (49)+T. Çim. San, TEKB (47) |
| 3- Çimhol | : | Adana Çim.(42)+T. Çim. San.(49) |
| 4- Mardin Çimento | : | OYAK (48)+T.Çim.San.(16) |
| 5- OYAK Kutlutaş Paz. | : | OYAK (29)+Kutlutaş (61)+TEKB (10) |
| 6- OYAK-Kutlutaş Konut | : | OYAK (40)+Kutlutaş (51)+TEKB (9) |
| 7- OYAK-Kutlutaş İnşaat | : | OYAK (29.6)+Kutlutaş (59.4)+TEKB (10) |
| 8- OYAK-Kutlutaş İnş.Pref. | : | OYAK (21.6)+Kutlutaş (59.4)+TEKB (10) |

| | | |
|---|---|---|
| 9- OYAK Sigorta | : | OYAK+Anadolu Ban.(26) |
| 10- Sifaş | : | Kutlutaş (81)+Sümerbank (9) |
| 11- Ünye Çimento | : | OYAK (49)+T. Çim. San. (49) |

## DİĞER BÜYÜK HOLDİNGLER - KİT ORTAKLIKLARI

| | | |
|---|---|---|
| 1- Çanakkale Ser. | : | TEK (33)+Bodur Grubu (67) |
| 2- Çukurova Elekt. | : | TEK, TCZB (27)+Özel (73) |
| 3- Fruko-Tamek | : | TCZB (29)+Tamek Grubu |
| 4- Tamek Gıda | : | TCZB (31)+Tamek Grubu |
| 5- Eskişehir Çim. | : | T.Em.Sandığı (3)+Zeytinoğlu |
| 6- İpragaz | : | TPAŞ (49)+Euroka Metal (51) |
| 7- Kepez Elekt. | : | TEK (47)+Özel (53) |
| 8- Toros Gübre | : | Tekfen (75)+TCZB (25) |
| 9- Tüstaş | : | Borusan( )+Etibank, MKE, TDÇİ (48) |
| 10- Emirlikler Yatırım A.Ş. | : | Doğuş (10)+BAE (80)+Desiyab (10) |

KİT'lerle yoğun ortaklığı olan gruplardan biri de kontrolündeki TSKB ile birlikte 1985 sonunda 26 KİT'le ortaklığı olan İş Bankası'ydı. İş Bankası'nın üç önemli ortaklığı TEK'le idi. Çelik Halat, Etitaş ve Madeni İnşaat TEK'in elektrifikasyon faaliyetlerinde kullandığı malzemeleri üretiyordu. İş Bankası otomotiv alanında da Koç ile birlikte MKE'nin ortağı idi. Cam sanayiinde hammadde üreten Soda Sanayii'nde İş Bankası, Sümerbank ile ortaklık kurmuştu. Bunların dışında İş Bankası ve kontrolündeki TSKB, 21 şirkette yüzde 10 ile yüzde 70 arasında değişen oranlarda KİT'lerle ortaktılar. Bu şirketlerin çoğunluğunun «çok ortaklı» diye tanımlanan Anadolu'da kurulu firmalar olduğu görülüyordu. Çoğu TSKB kredisiyle kurulan, ancak başta sermaye yetersizliği olmak üzere çeşitli darboğazlara giren bu «işçi şirketleri»ne bir yandan İş Bankası ve TSKB, devlet cephesinde de Desiyab ortak olmuştu.

KİT ortağı diğer büyük iki sermaye grubu ise OYAK ile Kutlutaş'tı. Bu iki holding konut sektöründeki 4 firmasına Emlak ve Kredi Bankası yüzde 10 payla ortak yapılmıştı. Ayrıca OYAK Sigorta'da Anadolu Bankası yüzde 26 payla yer alırken, Kutlutaş'ın Sifaş'ında Sümerbank yüzde 9 payla ortaktı. OYAK, çimento sektöründeki 5 firmada ise T. Çimento Sanayii ile ortaklıklar kurmuştu.

Bunların dışında kalan bazı büyük sermaye gruplarının da KİT'lerle önemli ortaklıkları vardı. Bodur Grubu'nun belkemiği sayılan ve elektrik porseleni üreten Çanakkale Seramik'te TEK yüzde 33 pay sahibi idi. TEK, Çukurova Elektrik ile Kepez imtiyazlı elektrik şirketlerinin de ortağıydı. Borusan, Tüstaş'ta; Tekfen Grubu ise Toros Gübre'de devletle ortaktı. Gıda sektöründe yeralan Tamek Grubu ise Fruko Tamek ve Tamek Gıda'da Ziraat Bankası ile ortaktı. Tüpgaz pazarlama sektörünün yüzde 25 pazar payına sahip İpragaz'da ise Euroka Metal adlı firma ile Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı birlikteydi. 1987 başlarında ise Doğuş Holding, Abu Dhabi Fonu ile birlikte Desiyab'la ortaklık kurmuştu.

KİT'lerle ortaklık kuranlar arasında 24 tane de yabancı şirket bulunuyordu. Bu ortaklıkların 5'i ABD, 7'si B. Almanya, 2'si İtalya kökenli çokuluslu şirketlerle kurulmuştu. Ayrıca Libya ile 3, Kanada, Danimarka, İsviçre, Fransa kökenli şirketlerle de 1'er ortaklık vardı. Arap sermayesi ile İslam Kalkınma Bankası ve Abu Dhabi Fonu aracılığıyla entegrasyon sağlanmıştı. Bu 24 ortaklıktan 12'sine Türk kapitalistler belli oranlarda ortaktı. Dolayısıyla bu 12 şirketle yabancı şirket-KİT-yerli sermaye ortaklığı geçerli olmuştu. Bunlar içinde PTT, TEK ve Sümerbank'ın yabancı sermaye ile ortaklıkları en dikkate değer olanlardı. PTT'nin Kanadalı Northern Telecommunication şirketiyle kurduğu Netaş, haberleşme alanında hazır bir pazarı da eline geçirmişti. Türk Kablo'da Finliler, AEG-ETİ'de ise Almanlar TEK'e ortak olarak elektrikli cihazlar sektöründe bir başka hazır pazarı kapmışlardı.

Sümerbank İsviçreli bir firmayla BASF-Sümerbank'ta; Alman bir firmayla da Mannessmann-Sümerbank'ta ortaktı. Uçak sanayiinde ise ABD'li tekeller General Dynamics ve General

Electric ile TUSAŞ Havacılık ve TUSAŞ Motor firmaları kurulmuştu. Yabancı sermayenin her iki firmada payları yüzde 49'du. Bir diğer ABD'li firma Phelps, Etibank ile Çayeli Bakır İşletmeleri A.Ş.'de ortaktı. Yabancı firmanın payı yüzde 49'du.

## TABLO: 15
## YABANCI SERMAYELİ KİT'LER

| | | |
|---|---|---|
| 1- TÜMAŞ | : | Danimarka (40)+TÜGSAŞ, TPAO, T. Şeker (49) |
| 2- NETAŞ | : | PTT (49)+Kanada (51) |
| 3- HAVELSAN | : | ABD (38.5)+THY, Testaş (10)+HKGV+Profilo, Kutlutaş, Gama |
| 4- ARAP-TÜRK BANKASI | : | Libya (60)+Anadolu Bankası (20)+İş Bankası (19.5) |
| 5- AEG-ETİ | : | B. Almanya (51)+TEK (48) |
| 6- TOE | : | ABD (10)+TCZB (90) |
| 7- T. TRAKTÖR | : | İtalya (25)+Koç (30)+TZDK, TCZB, MKE (45) |
| 8- BASF-SÜMERBANK | : | İsviçre (60)+Sümerbank (40) |
| 9- MANNESSMANN-SÜMERBANK | : | B. Almanya (57)+Sümerbank, TDÇ, SEKA (43) |
| 10- TOFAŞ | : | İtalya (41)+MKE (23)+Koç (24)+İş Bankası (11) |
| 11, ÇAYELİ BAKIR | : | ABD (49)+Etibank (45)+Gama (6) |
| 12- TOHUM ISLAH | : | B. Almanya (51)+T. Şeker F. (29)+Şekerbank (5) |
| 13, TÜRK KABLO | : | TEK (38)+Fransa (51)+Yapı Kredi |
| 14, GENTAŞ | : | Desiyab, Sümerbank (24)+B. Almanya (14)+TSKB (20) |
| 15- MANTAŞ | : | Desiyab (10)+B. Almanya (40) |
| 16- MUŞ MEYANKÖKÜ | : | B. Almanya (26)+İş Bankası (10)+TSKB (10)+T. Şeker F. (21) |

| | | |
|---|---|---|
| 17- TRABZON GİYİM | : | İKB (33.3)+Desiyab (10)+TSKB(15) |
| 18- SİİRT END. | : | B. Almanya (40)+TSKB+T. Şeker F.+Alarko |
| 19- VAN YÜN İPLİĞİ | : | İKB (9)+Desiyab, Sümerbank (91) |
| 20- TUSAŞ | : | ABD (49)+HKGV+Hazine |
| 21- TUSAŞ Havacılık | : | ABD (49) |
| 22- TÜRKİYE-LİBYA ORT. TARIB | : | Libya (50)+T. Şeker F. (34) |
| 23- TÜRK-LİBYA DENİZ | : | Libya (49)+Deniz Nakliyat (51) |
| 24- EMİRLİKLER ANADOLU YATIRIM A.Ş. | : | Birleşik Arap Emir. (80)+Desiyab (10)+Doğuş (10) |

(*) Parantez içindeki sayılar,. şirketteki hisse oranını göstermektedir. 1986 verilerine dayanmaktadır.

## DEVLET HARCAMALARIYLA DESTEK

Büyük sermaye gruplarının ortaya çıkması ve palazlanmasında en önemli kaldıraçların başında devlet harcamaları geliyordu. Türkiye'de vergi yükü ağırlıkla işçi ve memurların sırtındaydı. Vergileri toplayan devlet, bunlarla devletin işlerine ilişkin çeşitli harcamalar yapıyordu. Bu harcamalar her yıl milli gelirin yüzde 20-25'i dolayındaydı. Örneğin 1987'de, bu harcamalar yaklaşık 11 trilyon ile milli gelirin yüzde 22'sini oluşturuyordu. Bu 11 trilyon liranın 2 trilyon 250 milyarı devlet kapısında çalışan işçi ve memurlara ödenecekti. Geri kalan 8 trilyon 750 milyarlık harcamadan başta büyük holdingler olmak üzere özel sermaye önemli paylar kapacaktı. Resmi dairelerin ve ordunun yiyecek, giyecek, kırtasiye türü «cari harcamaları»ndan, makina-teçhizat, inşaat gibi «yatırım harcamaları»na kadar uzanan bu pastadan, sanayici, müteahhit, tüccar ve ithalatçılar her yıl büyük kârlar sağlarlardı. Özellikle «yapı, tesis ve bina onarım» olarak tanımlanan inşaat faaliyetlerinin hemen hepsi ihale yolu ile müteahhitlere yaptırılır. Bu harcamalardan aslan payını alanlar da büyük holdinglerdi.

## TABLO: 16

## BARAJLARDAN ASLAN PAYINI ALANLAR

## (1975-1986)

| Firma | Baraj | İhale Bedeli (Milyon TL) |
|---|---|---|
| Doğuş | Aslantaş | 2.109 |
| | Atatürk Bar. Der. Tün. | 6.071 |
| | Derbent | 13.200 |
| | Çakmak | 2.800 |
| | Karamanlı | 482 |
| Ata İnşaat | Atatürk | 102.482 |
| Italstrade | Karakaya | 23.442 |
| Çarmıklı Ailesi | Zernek (Ziya Çarmıklı) | 1.793 |
| | Eğrikaya (Orhan Çarmıklı) | 3.600 |
| | Kurton (Nurol) | 17.810 |
| Kadirbeyoğlu | Kalecik (Maga ile) | 21.200 |
| | Kralkızı | 3.768 |
| | Nergizlik | 3.000 |
| | Bayramiş | 8.904 |
| BM. Mühendislik | Gezende | 3.421 |
| | B. Çekmece | 6.000 |
| Yüksel-Güriş | Altınkaya | 20.229 |
| | Sultansuyu | 6.636 |
| ERG | Çatalan | 11.594 |
| Bahattin Gören | Kırklareli | 2.800 |
| | Batman | 26.671 |
| Garanti (Koç) | Kuzgun | 5.600 |
| Nafiz Yürekli | M. Ercan | 3.750 |
| | Gayt | 1.798 |

| | | |
|---|---|---|
| Kiska | Dicle | 15.312 |
| | Hancağız | 3.600 |
| | Mumcular | 2.228 |
| Özdemir | Çayboğazı | 11.293 |
| Gama | Kirazdere | 12.118 |
| Özaltın | Koçköprü | 1.266 |
| | Özlüce | 16.000 |
| Be-Ha-Çe | Yedikır | 1.624 |
| | Kozlu | 385 |
| | Karaman | 1.604 |
| | Tahtalı | 8.182 |

*Kaynak: Devlet Su İşleri 1975-1986 arası dökümlerinden derlenmiştir.*

## KÂRLI ALANLAR ÖZEL FİRMALARA

Devletin özel sermaye birikimine katkısının bir yolu da, riski az, kârı büyük sektörlere girmeyip ya da girdiklerinden çekilerek bu alanı özel kesime terketmesi ile gerçekleşti. Madencilik, imalat sanayii, deniz, hava ve demiryolları alanlarında birçok KİT faaliyet gösterirken iç ticarette KİT'lerin sayısı bir hayli sınırlı tutulmuştu. KİT'lerin ürettiklerini ihraç etmek büyük ölçüde ayrıcalıklı ihracat şirketlerine bırakılmıştı. KİT'lerin çoğunda iç sigorta yoluna gitmek yerine sigorta şirketlerine kapılar açılmıştı. Devlet bankaları ticari kredi alanından uzak dururken, bu kârlı sektör, holding bankalarına bırakılmıştı. İnşaat sektörü ise neredeyse tamamen müteahhitlere terkedilmişti.

Devlet, iç ticaret sektöründe sadece 5 KİT'le faaliyet gösteriyordu. Bunlar hububat destekleme alım ve dağıtımını yapan **Toprak Mahsülleri Ofisi,** gübre dağıtımı yapan **T. Zirai Donatım Kurumu**, petrol ürünlerinin bir kısmını pazarlayan **Petrol Ofisi**, kamu kesiminin büro malzemesi ihtiyaçlarının bir kısmını karşılayan **Devlet Malzeme Ofisi** ve yapağı alım satımı yapan **Yün Yapağı Tiftik**'ti. Bu KİT'lerin gerçekleştirdiği iç ticaretin dışındaki alan özel firmalara bırakılmıştı. Bu da riski az, kârı bol bir sektörün terki demekti. Bu alandan özellikle büyük sermaye yararlanacaktı. KİT'ler kendi

ürettikleri madenleri ve sanayi ürünlerini de çoğunlukla kendileri ihraç etmiyorlardı. 1984'te Türkiye ihracatı 7.1 milyar dolar olarak gerçekleştirilirken KİT'lerin ihracatı 250 milyon dolarla sınırlı kalacaktı. Buna karşılık KİT'lerin ürünlerini ihraç eden büyük holdinglerin ihracat şirketleri, bu faaliyetten dev kârlar sağlayacaktı. Bu konuda bir örnek Ereğli Demir Çelik'in ürünlerinin Enka, İzdaş gibi şirketlere pazarlatılmasıydı. İzdaş'ın Erdemir ürünlerini ihracı, Devlet Denetleme Kurulu'nun soruşturmasına da konu olacak boyuttaydı. Erdemir, kendisinin satması mümkün demir-çeliği ANAP İzmir İl Başkanı Atilla Yurtçu'nun İzdaş şirketine pazarlatmıştı. İzdaş, Erdemir ürünlerini tonu 270 dolardan almış, SSCB'ye 225 dolardan, yani 45 dolar eksiğine satmıştı. Aradaki fark, teşvik tedbirlerinin sağladığı olanaklarla kapatılmış, İzdaş, 270 dolardan aldığı Erdemir ürünlerini, SSCB'ye 289.16 dolara satmış gibi büyük kârlar sağlamıştı. Sadece bu satıştan İzdaş'ın kazancı 1 milyar 380 milyon lira olarak hesaplanacaktı.

Durum mali sektörde de farklı değildi. Kamu bankaları geliri düşük özel amaçlı kredilerde yoğunlaşırken, yüksek kârlı ticari kredi faaliyeti holding bankalarına bırakılmıştı. Devletin verdiği görevler çerçevesinde açılan düşük faizli orta ve uzun vadeli krediler içinde en önemlileri T.C. Ziraat Bankası'nın tarım kredileri, Emlak Kredi Bankası'nın konut-inşaat kredileri, Halk Bankası'nın meslek kredileri, Turizm Bankası'nın turizm, Denizcilik Bankası'nın denizcilik kredileriydi. Kamu bankalarının ucuz kredilerinden en çok yararlanan, hatta aldığı kredileri geri ödemeyenlerin başında da yine büyük sermaye grupları geliyordu.

Bunun sonucu olarak, kârlılığın bir göstergesi olan «aktif randıman» kamu bankalarında hep düşük, holding bankalarında ise daha yüksekti; Örneğin 1985 sonunda bu oran kamu bankalarından Ziraat'ta yüzde 39, Anadolu Bankası'nda yüzde 28, Denizcilik Bankası'nda yüzde 21, Emlak Kredi'de yüzde 15 iken holding bankalarından Akbank'ta yüzde 43, Pamukbank'ta yüzde 47, İmar Bankası'nda yüzde 94, İş Bankası'nda yüzde 38, Yapı Kredi'de yüzde 50'ydi (Bankalar Birliği verileri).

KİT'ler, holdinglerin sigorta şirketleri için de büyük bir

pazardı. Bazı KİT'ler daha düşük prim ayırarak oluşturdukları iç sigorta sistemiyle, riske maruz varlıklarını teminat altına alırken, birçok KİT, bu yola başvurmadan sigorta şirketlerine sigortalanıyor ve her yıl milyonlarca liralık prim, sigorta şirketlerine aktarılıyordu. 1960-1984 arasında KİT'lerin sigorta şirketlerine ödediği prim 55 milyar 765 milyon lirayı bulmuştu. KİT'ler buna karşılık ancak 14 milyar 747 milyon liralık hasar bedeli almışlar, 41 milyar 18 milyon lira ise sigorta şirketlerinin kasasına akmıştı (**1984 KİT Genel Raporu**, YDK, s. 249).

İnşaat sektörü de KİT'lerin uzak durup özel kesime bıraktıkları büyük iş alanlarından biriydi. Türkiye inşaat sektörü içinde KİT'lerin faaliyeti Emlak Kredi Bankası ile TİMLO adlı KİT'in bazı konut yapımlarıyla sınırlıydı. Bunun dışında sektör, tamamen müteahhitlere bırakılmıştı.

KİT'lerden ucuz girdi, KİT ortaklıkları aracılığıyla sermaye, devlet harcamalarıyla geniş pazar, kamu bankalarını özel sektöre bırakma... Devletin özel sermayedarlara ihsan ettiği olanaklar bunlarla sınırlı değildi elbet. Sermaye merkezileştiği ve yoğunlaştığı sürece birikim, daha bir üst noktaya sıçrıyor ve holdingler yeni faaliyet alanları talep ediyorlardı. Burada da devlet devreye giriyor ve birçok özel sektör girmemiş alanları holdinglerin faaliyetine açıyordu. Geçmişte çeşitli nedenlerle devlet tekelinde olan sektörlerde ardı ardına özel sermayenin faaliyetine izin veriliyordu. Kibritte tekelin kaldırılmasıyla Koç, bu alanı hemen kapmış, Kav ve Türkay kibrit fabrikalarıyla bu piyasayı ele geçirmişti. Birada tekelin kaldırılmasıyla Anadolu Endüstri Holding ve Yaşar Holding bira pazarının yüzde 75'ini kontrollerine geçirmişlerdi. 1980'den sonra sıra sigaraya, elektriğe ve silah sanayiine gelecekti. Sigara üretimi ile ilgili yapılan yasa değişikliğinden sonra Sabancı, Marlboro'nun üreticisi Philip Morris ile Koç ise Rothmans ile flörte başlamış ve bu alana girmenin hazırlıklarına girişmişlerdi. Elektrik santralı yapımında Alarko, Doğuş, Çukurova gibi büyük müteahhitlik firmaları, «yap-işlet-devret» modeliyle, bu alana girmeye hazırlanıyorlardı. Ancak bu tür girişimler içinde en önemlisi savaş sanayii idi. Holdingler ve Türkiye'nin geleceği açısından ayrı bir önemi olan bu konuyu biraz daha etraflıca irdeleyelim (Daha fazla

bilgi için bkz. Mustafa Sönmez, **Savaş Sanayii**, 11. Tez 3. Kitap, 1986).

## SAVAŞ SANAYİİ VE HOLDİNGLER

Önce, neden yaygın deyimiyle «savunma sanayii» değil de **savaş sanayii** tanımını kullanıyoruz? Doğrusu, ilginç bir şekilde, bugün savaş sanayiinin en yetkili kurumunun genel müdürü bizi bu açıklama zahmetinden kurtarıyor. Makina Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK) Genel Müdürü Mustafa Taşan şöyle diyor: «Savunma ve taarruz, bir harbin içerisinde yer alan iki taktik olaydır. Cüzler için gerekli olan araç-gereç, silah, mühimmat gibi yatırımlar, vasıtalar, bütün için haydi haydi gereklidir. Şu hale göre bu ihtiyaçları üreten sınai kuruluşlara sadece bir bölümün adını takmak, (Savunma Sanayii) demek yanlıştır. Doğrusu (harp sanayii)dir. Bu gerçeğe rağmen savunma sanayii deyiminin kullanılması yaygın bir haldedir. Bu kullanımın tek sebebi hissidir. Zira harp sözcüğü masum değildir, içinde emperyalist düşünceler taşır. Genellikle başkalarının topraklarında cereyan edeceği varsayılır. Bu sebeplere müsteniden, ülkeler ve kuruluşlar, gerçeği harp sanayii olan yatırımlarına savunma sanayii demek, kuruluşlarla ilgili anlaşmalarda da bu tabiri kullanmak yoluna gitmişlerdir. Böylece daha masum bir niyete sahip olduklarını ihsas ettirmişlerdir» (Dünya Savunma Sanayii Dosyası, 29 Ağustos, 1983).

Savaş sanayii, diğer sanayi kollarından bağımsız değil. Savaş sanayii savaş araçlarının tümünün üretimini amaçlayan, başta makina, kimya gibi temel sanayiler olmak üzere tüm sanayi kollarının olanaklarını kullanan bir sanayi organizasyonu olarak tanımlanıyor. Bu sanayiler birbirlerini tamamlayarak bir savaş ürünü ortaya çıkarıyorlar. Bir örnek vermek gerekirse, bir savaş gemisi, gemi inşa, ağır silah, elektronik, optik, motor, elektromanyetik sanayii kollarının mamullerini kullanarak meydana getiriliyor. Birkaç istisna dışında dünyada, salt silah üretmek amacı ile kurulmuş bir firma pek yok. Dünya silah üreticileri, aynı zamanda birer makina, kimya sanayicileri. Patlayıcı

madde üretenler aynı zamanda sivil amaçlı kimyasal maddeler, hatta ilaç üretiminde de söz sahibiler. Bu durum, gemi inşada, elektronikte, optikte, otomotivde de böyle. Bu yolla firmalar hem savaş ürünleri talebindeki azalışları sivil üretimleri ile telafi ediyor, hem de sivil talepteki azalış durumlarında savaş sanayiine dönük üretimle sermayelerini değerlendirme olanağına sahip bulunuyorlar.

Savaş sanayii, başka hiçbir sanayi dalının sahip olmadığı miktar ve yaygınlıkta bir talep yaratıyor. Bu talep, uluslararası sermaye için sermayeyi değerlendirmenin, önemli bir olanağını da beraberinde getiriyor. Öte yandan, savaş ürününün alıcısı olan devletin genel olarak alacağı malın fiyatından çok kalitesiyle ilgili olması bu sanayi için değişik bir avantaj niteliğinde. Çünkü savaş sanayiinin ürününün seçiminde «ucuzunu alıp vaziyeti idare edelim» tercihi yapılamaz. Tercihte belirleyici etken, fiyat değil «düşman»ın karşı gücünü en azından dengeleyebilecek nitelikte «mal»a sahip olmak.

Türkiye'de kurulu, artık geleneksel sayılan ve devlet eliyle (MKEK) gerçekleştirilen savaş sanayiinin ötesinde bir savaş sanayiinin geliştirilmesi niyet ve girişimleri özellikle Kıbrıs harekatları sonrasında ortaya çıkmıştı. ABD'nin, sağladığı «silah yardımı»nı Kıbrıs politikası konusunda bir baskı ögesi olarak kullanmak istemesi ve ambargo uygulaması, «kendi silahını kendin yap» sloganında cisimleşmiş, sonuçta, silah üretimini de amaçlayan silahlı kuvvetleri güçlendirme vakıfları oluşturulmuştu.

Savaş sanayiinin geliştirilmesi konusunun özellikle 12 Mart ve 12 Eylül gibi askeri dönemlerde güncelleştiği gözlemlenmişti. Bu dönemlerde yönetime el koyan askerler kendi asli işleriyle ilgili bu sanayiye özel bir önem verilmesi için yoğun çalışma içinde olmuşlardı. 12 Eylül döneminde de savaş sanayii konusu yeniden güncelleşmiş, ancak bu kez salt ordunun ısrarlarıyla kalmayan sivil ekonominin çıkarlarıyla da bütünleşen bir bağlamda savaş sanayii üzerinde durulmaya başlanmıştı. Nitekim bunun bir ürünü olarak savaş sanayii, 1981'de yapılan 2. İktisat Kongresi'nde Türkiye'nin orta dönemde yoğunlaşacağı önemli sanayilerden biri olarak tanımlanmıştı. Bu kongreye Aydın Çakmakçı tarafından verilen bir

tebliğde konunun önemi şöyle ifade edilmişti: «Savunma sanayiinin, yüksek teknoloji gereği, makina imalat, metalurji, kimya, elektronik sanayi sektörleri ile çok yakın işbirliği, sanayimizin geliştirilmesine büyük katkılarda bulunacaktır. Yaratacağı yan sanayi kullanımı, üretim kapasitesinin artmasına ayrıca destek olacağı gözönüne alınarak bu sanayi kolunun desteklenmesi gereklidir» (**Sanayileşme Politikaları**, DPT, 1981, s. 204).

1980'lerin başlarında üzerinde yoğunlaşılan savaş sanayii ile ilgili çabaların en somut ve en önemli adımı «F-16 Projesi» ile atılmıştı. Görüşmeleri 3 yıl süren bu projenin anlaşması, 14 Aralık 1983'te 12 Eylül hükümetinin son icraatı olarak imzalanmıştı. 4.3 milyar dolarlık bu proje 10 yıl içinde 160 tane F-16 avcı bombardıman uçağının ABD işbirliği ile yapılmasını ve ilk uçağın 1988'de üretilmesini öngörmekteydi. Savaş sanayiinin geliştirilmesi ile ilgili daha önemli bir adım 13 Kasım 1985'te «Savunma Sanayiini Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığının Kurulması» adlı yasanın çıkarılmasıyla atıldı. Savaş sanayiinde çok yönlü bir atılımın zeminini oluşturan bu yasal düzenlemenin getirdiği yapıya ve işleyiş esaslarına geçmeden önce şu soruyu yanıtlayalım: Bu atılımından Özal Hükümeti ve büyük burjuvazinin beklentileri neler? Savaş sanayiine yönelişten, güdülen amaçlardan biri de hükümet yetkililerince ithalatın ikame edilmesi, dolayısıyla döviz tasarrufu olarak ifade edilmişti. Milli Savunma Bakanı Zeki Yavuztürk bu konuda şöyle diyordu: «Harp silah araç ve gereçlerinin fiyatlarının giderek artması ve tedarik için duyulan döviz harcamaları savunma sanayiinin yurt içinde geliştirilmesinin önemini artırmaktadır» (**Yankı**, 4-10 Haziran, 1984).

Savaş sanayiinin kendi başına bir sanayi olmadığından söz etmiştik. Dolayısıyla savaş sanayiinin kurulması demek, silah yapımına girdi sağlayan sanayilerin üretimlerini «silah»a dönük olarak reorganize etmeleri anlamına geliyordu. Modern endüstri terminolojisinde «sinerji» diye adlandırılan ve mevcut tesise bazı ekipman ve işgücü eklenmesiyle yeni bir ek ürün üretimine yönelme faaliyeti, «savaş sanayii»ni kurmanın özünü oluşturuyor.

Başka bir deyişle Türkiye'de savaş sanayi ürünleri, ilk elde mevcut sanayi kuruluşlarının sinerjik adaptasyonu ile üretilir hale getirilecek. Buna paralel olarak yepyeni tesislerin kurulması da söz konusu olabilecekti. Dolayısıyla savaş sanayiinde ithal ikamesi derken yeni bir sanayinin kurulmasından çok «ithal ikameci» tarzda kurulmuş ve ağırlığını otomotiv ile elektroniğin oluşturduğu sanayilerin «silah» üretimine dönük reorganizasyonu ve bütünleşmesini anlamak gerekiyordu. Buradan da savaş sanayiinin «dışa açılma»da güçlük çeken otomotiv ve elektronik sanayilerine yeni bir soluk anlamını taşıdığını söylemek mümkündü. Nitekim bu yönelim İkinci İktisat Kongresi'nde şöyle ifade edilmişti: «Otomotiv sanayimiz bir darboğazdan geçmektedir. Bugün Silahlı Kuvvetlerimizin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde organize edilerek orta vadede kendisine yeni bir pazar imkanı yaratabilmektedir. Halen bütün silah sistemlerinin ana bölümünü elektronik sistemler oluşturmaktadır. Bu itibarla harp sanayii konusunda en acil teknolojik gelişmeye elektronik konusunda ihtiyaç duyulmaktadır.»

Böylece savaş sanayiini, iç pazara dönük tarzda kurulmuş olan ve 1980'den bu yana da «ihracata yönelme» konusunda pek ilerleme kaydedememiş otomotiv ve elektronik sanayileri için krizden çıkışın bir kapısı olarak nitelemek yanlış olmayacaktı.

Ayrıca, bu sanayiler yine iç pazara dönük olacaklar, ancak bu kez belli bir alım gücüne sahip geniş tüketici kesimine değil, orduya satacaklardı. Alım gücüne sahip geniş tüketici kesim ön koşulunun bu bağlamda olmaması da kemer sıkıcı politikalara aykırı düşmemekte. Öte yandan savaş sanayiinde, ne ölçüde başarılı olacağı belirsiz olmakla birlikte, ihracata yönelerek döviz girdisi sağlamak da hedeflenmekteydi. Bu konuda savaş sanayiinde faaliyet gösterme hazırlıkları yapan sermayedarlardan Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı şöyle konuşmaktaydı: «İngiliz Tigerfiş'e ortak yatırım teklifi yaptık. Yabancı firmalar bilgisayar çağına yakışan kafa ve teknolojiyle gelirlerse Ortadoğu bizim için savunma sanayi ile alakalı büyük bir pazar olabilir» (**Cumhuriyet**, 30 Kasım 1985).

Aynı konuda Koç'la ortak yatırım planlayan Ford Reorospace'in bir üst düzey yöneticisi de şunları belirtmekteydi: «Silah sanayiine girerken sadece Türkiye olarak değil, bölgedeki yeri de gözönüne alınarak ağırlık kazanıyor. Bir ticaret ortağı olarak ortaya çıkıyor» (**Cumhuriyet**, 2 Kasım 1985).

Türkiye'de savaş sanayiinin geliştirilmesinin hukuki çerçevesini oluşturan «Savunma Sanayii Geliştirme ve DesteklemeDairesi Başkanlığı'nın Kurulması...» yasası 13 Kasım 1985'te yürürlüğe girdi.

Savaş sanayii ile ilgili önemli bir gelişme de bu alanda kullanılmak üzere özel bir fonun kurulmuş olmasıydı. Fonun başlıca kaynakları genelde halk kesimlerinden sağlanacaktı. İçki ve sigarada yapılacak kesintiler, akaryakıt tüketim vergisi matrahı üzerinden yüzde 3'lük kesinti, Milli Piyango, Müşterek Bahis gelirleri, bedelli askerlik gelirleri, ücret dışı gelir ile kurumlar vergisinden yüzde 2.5'luk pay, oyun salonları gelirlerinin bir kısmı, aynca MSB bütçesinden silah için ayrılan ödenek ve her yıl bütçeye konulacak ödenek ile Silahlı Kuvvetler Vakıfları'na transfer edilecek gelirler fonun kaynaklarını oluşturuyordu.

Fonun kurulmasından 1 Ekim 1989 tarihine kadar geçen 4 yılda, fonda 2 trilyon 9 milyar TL birikiyordu. Aynı süre içinde 274 milyar harcanırken bütçeye de fondan 522 milyar aktarıldı.

Savaş sanayii ile ilgili yasal çerçevenin hazırlanmasının hemen ardından elektronik ve otomotiv sanayiinin önde gelen holdingleri savaş sanayii ile ilgili hazırlıklarını da açıklamaya başlamışlardı. Mevcut tesislerin sinerjik adaptasyonu ile savaş sanayiinde faaliyet göstermek isteyenlerin ağırlıkta olduğu gözlenmişti. Örneğin Koç'un fırın, şofben gibi dayanıklı tüketim malları üreten tesisi Demirdöküm ile beyaz eşya alanındaki Arçelik tesislerinde Ford Reorospace'den teknik elemanlar incelemeler yapmışlar ve Ford Avrupa Yönetim Kurulu Başkanı Robert A. Lutz şöyle konuşmuştu: «Aralarında gece görüş araçları da olan geniş bir yelpazedeki askeri elektronik teçhizat üzerine fizibilite çalışmaları sürüyor. Bunun içinde ısıya duyarlı sidewinder füzeleri de var» (**Cumhuriyet**, 2 Kasım 1985).

Sabancı Holding Akkardan adlı motorlu taşıtlara

transmisyon mili üreten tesisi ile savaş sanayiinde yer almak niyetinde olduğunu ifade etmişti. Şöyle diyordu Sabancı: «Akkardan'da mekanik üretimler yapıyoruz. Mesela burada savunma sanayii ile ilgili parçalar yapabiliriz» (**Cumhuriyet**, 30 Kasım 1985).

Alarko Holding ise İstanbul Ümraniye'de üç büyük elektronik malzeme üretimi yapan fabrikalarının olduğuna işaret ederek, «Bu fabrikalarda yapacağımız küçük bir değişiklikle silah sanayiinin ihtiyacı olan tüm elektronik aksamlarını üretebiliriz» demekteydi. Holdingin İkinci Başkanı Üzeyir Garih, Türkiye'de F-16 uçaklarının ve tanklarının tüm elektronik aksamlarının üretilmesi ve bakımlarının yapılması olanağı bulunduğuna da dikkati çekerek, küçük bazı değişiklikler ve malzemelerde iyileştirmeye gidilerek askeri oto araçlarının üretilmesi için gerekli ortamın bulunduğuna da işaret etmişti. (**Dünya**, 26 Kasım 1985).

Otomarsan ise Niğde Aksaray'da kurduğu otomotiv fabrikasında her türlü askeri araç üretmeyi planlıyordu. Ayrıca elektronik sanayiinin önde gelen kuruluşlarından Vestel (Asil Nadir Grubu), Profilo, Teletaş'ın; otomotiv sanayiinde Ercan Holding'in mevcut tesislerinde savaş sanayiine dönük adaptasyon planladıkları açıklanmıştı. Yerli sermaye gruplarının bu hazırlıkları ile birlikte veya bunlardan bağımsız olarak birçok yabancı firmanın da Türkiye'de savaş sanayii ile ilgili projeler önerdikleri gözlemleniyordu. Bunlardan birkaç örnek: F. Alman Klaus Maffei, İngiliz Alwis GKN ile iki Brezilya firması, başta tank ve top olmak üzere «zırhlı araç» üretimi için girişimlerde bulunmuşlardı. İngiliz Wesland Royal Ordinance firmaları helikopter üretimi için projeler önermişler, ABD'li Westinghouse ve General Electric ile İngiliz Gec Marconi şirketleri, askeri elektronik teçhizatın üretimi ile ilgilendiklerini belirtmişlerdi.

## YATIRIMLARA VE İHRACATA TEŞVİKLER

Devletin, büyük sermaye gruplarının gelişimine dolaylı olarak yaptığı en önemli katkılardan birisi de yatırımları ve ihracatı teşvik politikalarıyla gerçekleşti. Özellikle 1970'li ve 1980'li

yıllarda cömertçe sağlanan, başta vergi bağışıklığı olmak üzere çeşitli teşvikler, sermaye birikiminin hızlanmasını da beraberinde getirecekti.

Yatırımlara gümrük ve vergi bağışıklığı ile uzun ve orta vadeli düşük faizli kredi politikası, en önemli teşvik politikaları olarak özellikle 1968'den itibaren sistemli olarak uygulanmıştı. 1963-1980 arasında devlet, yatırım tutarı 268 milyon lira olan projelere teşvik belgesi vermişti. Teşvikler 1980'den sonra artarak hızlanacak ve sadece 1985 yılında teşvikli yatırım tutarı 3 trilyon 531 milyar liraya ulaşacaktı.

Devletin yatırım teşvikleri çeşitliydi ve sayısı 18'i bulmuştu. Yatırımda kullanılan makinanın ithalinden gümrük vergisi alınmıyordu. Yatırımda kullanılan kredilerden düşük faiz alınıyor, belirli miktarlarda ihracat yapılmasının garanti edildiği yatırımlarda kullanılan krediler için vergi, resim ve harç alınmıyordu. Ayrıca «Kaynak Kullanımı Destek Fonu»ndan yatırımcılara nakit olarak bir prim ödeniyordu. Örneğin 1987'de sadece bu destek için bütçeden 5 milyar lira ayrılmıştı. Ayrıca yurt içinden sağlanan makinanın bedelinin yüzde 6'sını ödemeyi de devlet üstleniyordu. Bunların dışında döviz tahsisi, dış kredi istisnası, satın alınacak arsa ve binalardan vergi almama, turizm yatırımlarına devletçe arazi tahsisi ve altyapı yatırımları sağlanması gibi teşvikler de devletin cömertçe saçtığı olanaklar arasındaydı. Teşvikler bunlarla kalmıyor, yatırımdan sonra işletme aşamasında da sürüyordu. Yatırımcı şirketten gelir ve kurumlar vergisinin bir kısmı alınmıyordu. Bu teşviklere başkalarını da eklemek mümkündü. Yabancı Sermaye Derneği, YASED'in eski Başkanı Erdoğan Karakoyunlu'nun yaptığı bir araştırmaya göre yatırımlarda uygulanan teşvikler gerek «yatırım» döneminde gerekse «işletme» aşamasında yatırımcılara büyük katkılar sağlıyordu. Öyle ki, 17.6 milyon dolara mal olabilecek bir yatırımın yükü, teşvikler sayesinde 10 milyon dolara iniyordu. Yine 15.6 milyon dolar harcanarak işletmeye geçebilecek bir yatırımın teşvikler sayesinde maliyeti 10 milyon dolara geriliyordu. Yatırım, kalkınmada öncelikli bir bölgede ise bu katkı yatırım aşamasında yüzde 108.6'yı, işletme aşamasında ise yüzde 103.6'yı buluyordu.

## TABLO: 17
## YATIRIMLARA DEVLET TEŞVİKLERİ

| Teşvik Tedbirleri | Teşviklerin Toplam Yatırıma Etkisi (%) Gelişmiş Bölgede | Kalkınmada Öncelikli Yörede |
|---|---|---|
| 1. Yatırım Aşamasında: | | |
| a) Gümrük Muafiyeti | 13.0 | 13.0 |
| b) Düşük faizli yatırım kredileri | 36.0 | 52.0 |
| c) Vergi, resim, harç istisnası | 16.0 | 23.0 |
| d) Yatırım destekleme primi | 4.9 | 14.0 |
| e) Teşvik Primi | 0.6 | 0.6 |
| f) Diğer Teşvikler | 6.0 | 6.0 |
| | 76.5 | 108.6 |
| 2. İşletme Döneminde: | | |
| a) Yatırım indirimi istisnası | 15.0 | 50.0 |
| b) Yatırım finansman fonu istisnası | 3.0 | 3.0 |
| c) Düşük faizli kredi | 36.6 | 50.6 |
| | 54.6 | 103.6 |

*Kaynak: Erdoğan Karakoyunlu, Türkiye'de Yatırımlara Tanınan Teşvikler ve Etkinliği, YASED yayını, 1985. s. 27.*

Devletin sermayedarlara sağladığı en önemli katkılardan biri de ihracata verilen teşviklerdi. Özellikle 1980'den sonra önemli oranda artırılan ihracat teşviklerinden aslan payını alanlar, ihracatın yüzde 45-50'sini gerçekleştiren büyük holdinglerin çatısı altındaki ihracatçı şirketlerdi. İhracata verilen teşviklerin çeşitleri 10 dolayında olmakla beraber bellibaşlıları 7 kalemde toplanıyordu. Bunlar; vergi iadesi, kaynak kullanımı destek primi, kurumlar vergisi istisnası, vergi, resim, harç istisnası, ihracat dövizlerini kullanma hakkı, ithalatta döviz tahsisi ve büyük ihracatçılara özgü munzam vergi iadesinden oluşuyordu.

Bunlar içinde en eski ve etkini ihracata vergi iadesi uygulamasıydı. 1963 yılından bu yana uygulanan bu teşvikle devlet sadece 1963-1982 arasında ihracatçılara 134.2 milyar liralık teşvik sağladı. (Rıdvan Karluk, **İhracatta Vergi İadesi,** İTO Yayını, s. 72).

Bu rakam, izleyen yıllarda ihracatın artmasına paralel olarak katlanacak ve 1984 yılında 275 milyar lira, 1985'te ise 228 milyar lira dolayında bir kaynak, vergi iadesi olarak ihracatçılara aktarılacaktı. Bu arada bu avantadan «hayali ihracat» yoluyla yararlananların hızla arttığı görülecekti. Öyle ki, ihracatın yüzde 15-20'lik bölümünün «hayali» nitelikte olduğu sık sık öne sürülecekti.

İhracatta vergi iadesi, sağlanan teşviklerden sadece birisiydi ve ihracat bedeline oranı 1986'da ortalama yüzde 6.5'i buluyordu. Bunun dışındaki teşviklere gelince; Devlet, ihracat bedelinin yüzde 4'ü oranında ihracatçılara «destekleme primi» de ödüyordu. Ayrıca sanayi malı ihraç eden ve yıllık ihracatı 250 bin doları aşan ihracatçılar, ihracat tutarının yüzde 20'sini kurumlar vergisi matrahından düşebiliyorlardı. Bu teşvikin boyutu da ihracat bedelinin yüzde 9'unu buluyordu. Devlet, ihracatçıya ihracat dövizinin yüzde 20'sini yurt dışında tutma hakkı tanıyarak önemli bir teşvik daha sağlıyordu. «İthalatta döviz tahsisi» adlı bir teşvikle de ihraç malı bünyesine giren girdi ve ambalaj maddeleri, gümrük muafiyetli ithal ediliyordu. Ayrıca dış ticaret sermaye şirketi diye tanımlanan büyük ihracatçılara, ihracat bedelinin yüzde 6'sına ulaşan bir teşvik daha sağlanıyordu. Dolayısıyla, ihracata sağlanan bu teşviklerle, cari döviz kuru üzerinden ihracatçılar yüzde 44.6, diğer ihracatçılar ise yüzde 40.6 oranında ek parasal destek alıyorlardı. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi bir ABD Doları'nın 672.7 lira olduğu bir tarihte büyük ihracatçı için yurda getirilen her bir dolar, sağlanan teşvikler sayesinde 986.3 lira anlamına geliyordu. Bu dev boyutlu teşviklerden aslan payını alanlar ise Enka, Ram (Koç), Exsa (Sabancı), Tekfen gibi firmalardı.

## TABLO: 18
## BİR İHRACAT DOLARINDAN SAĞLANAN TOPLAM GELİR

| | İhracat Değerine Oranı(%) | TL |
|---|---|---|
| 12.6.1986'da Doların Kuru | - | 672.7 |
| ***Teşvikler*** | | |
| - İhracatta Vergi İadesi | 6.5 | 43.7 |
| - Kaynak Kullanımı Destekleme Primi | 4.0 | 26.9 |
| - Kurumlar Vergisi İstisnası | 9.0 | 61.9 |
| - Vergi, Resim ve Harç İstisnası | 3.0 | 22.0 |
| - İhracat Dövizini Kullanma Hakkı | 10.0 | 67.3 |
| - İthalatta Döviz Tahsisi | 7.5 | 50.5 |
| Normal İhracatçı İçin 1 Dolarlık İhracattan Sağlanan Gelir | - | 945.0 |
| Büyük İhracatçıya Munzam Vergi İadesi | 6.0 | 40.9 |
| Büyük İhracatçının 1 Dolarlık İhracattan Sağladığı Gelir | - | 986.3 |

## «KURTARMA OPERASYONLARI» İLE DESTEK

Devletin, büyük sermayeye sağladığı olanaklar, KİT kaynaklarını çeşitli yollarla aktarma, dev iştahlı bir müşteri olarak talep yaratma, yatırımlara ve ihracata süper teşvikler sağlama ile sınırlı kalmıyordu. Devlet, sırasında zor durumda kalmış şirketleri, bankaları kamu sektörüne katarak holdingleri çeşitli kamburlardan da kurtarıyordu. Bu uygulama özellikle «istikrar politikaları»nın uygulandığı 1980'li yıllarda yaygınlık kazanacaktı. Hükümetler, uygulanan ekonomi politikalara ayak uyduramayan birçok holding firmasına ya çeşitli kolaylıklar sağlayarak ya da doğrudan doğruya bu firma ve bankaları devralarak sıkıntıdaki

sermaye gruplarını düze çıkaracaklardı. 1980'den sonra devlet sektörüne katılan büyük sermaye gruplarına ait firmaların başında Koç Grubu'nun **Asil Çelik**'i geliyordu. İş Bankası'nın da hissedarı olduğu özel sektörün en büyük şirketi Asil Çelik, düştüğü krizden Özal'ın Başbakan Yardımcılığı döneminde başlayan ve Kafaoğlu döneminde süren operasyonlarla kurtarılıyor ve yeni bir KİT statüsüne sokuluyordu. Yine Türkiye'nin en büyük firmalarından Sapmaz Holding'e ait **Güney Sanayi**, nakit sıkıntısı içindeyken sermaye artırımına götürülüyor ve devlet kuruluşları Sümerbank ile Ziraat Bankası'nın şirkete ortaklığı ile kurtarılıyordu.

**Transtürk Holding**'in bankerlik kuruluşu **Meban**, 8.5 milyar liralık tahvil borcu karşılığında daha sonra Emlak Bankası'yla birleştirilen Anadolu Bankası'nca devralınırken, Meban'dan dolayı krize giren Holding'in borçları konsolide edilerek iflası önleniyordu.

Yüzde 55 hissesi OYAK'a ait Türk Otomotiv Endüstrisi (TOE) de kurtarılan firmalar kervanına katılıyordu. 1984 başlarında TOE'nin tüm hisseleri Ziraat Bankası'nca satın alınıyor, OYAK da bu kamburdan kurtuluyordu. Ayrıca OYAK ile Kutlutaş Holding'in ortaklığı 4 firmanın her birine Emlak Kredi Bankası yüzde 10 oranında ortak edilerek bu şirketlere «taze kan» sağlanıyordu. Öte yandan, yeni adı Türkiye Kalkınma Bankası olan Devlet Sanayi İşçi Yatırım Bankası (DESİYAB), 1983 ortalarına kadar 130 dolayında «çok ortaklı şirket»e 60 milyar lira dolayında sermaye ile katılarak bu şirketlere «taze kan» sağlayacaktı. Bir başka «taze kan» operasyonu **TSKB**'ye Ziraat Bankası ve Vakıflar Bankası'nın ortak yapılmasıyla gerçekleşecekti.

Toprak Holding'e ait **Paktaş** da devletleştirilerek kurtarılan bir başka firma idi. 1985 yılında yapılan bir operasyonla vergi borcundan dolayı hacizli olan Paktaş, yaklaşık 25 milyar liraya Hazine'ye, oradan da Sümerbank'a devrediliyordu. «Kurtarılanlar» arasında birçok banka da vardı. Kozanoğlu-Çavuşoğlu Grubu'na ait **Hisarbank** ve **Odibank** ile Has Holding'e ait **İstanbul Bankası**, Kastelli operasyonu sonrasında krize girince, bankalar ve 30 iştirakleri Ziraat

Bankası'nca devralınacaktı. Kurtarılan bankalar için devlet bütçesinden çıkan para 110 milyar lirayı bulacaktı.

Bu «topal bankalar»a bir yenisi ise 1987 başlarında eklenecekti. Krize giren **Töbank**'a, Ziraat, Halk ve Emlak Kredi Bankaları ortak edilecekti. Töbank'ı kurtarmanın maliyeti ise ilk elde 50 milyar lirayı bulacaktı. Töbank'la beraber 15 iştiraki de kamu sektörünün yeni ortakları arasına girecekti.

Kurtarma, salt batık firma ve bankaların devletleştirilmesi ya da KİT'lerin bunlara ortak edilmesi biçimiyle sınırlı değildi. Bir çırpıda alınan kararlarla zordaki firmalar, vergi ya da faiz borçları hafifletilerek, yaşama şansına kavuşturulacaktı. Bu kararlar; bazen başka amaçla oluşturulmuş fonların zor durumdaki şirketlere kullandırılması, zordaki şirketlerin vergi borçlarının ertelenmesi biçiminde olabildiği gibi, birikmiş faiz borçlarını bağışlama, yatırım teşviki alıp taahhüdünü yerine getirmeyenlere af, faiz yükünü hafifletme ve benzeri biçimlerde olabiliyordu. (Ayrıntılı bilgi için bkz. M. Sönmez, **Türkiye Ekonomisinde Bunalım**, II. Kitap, 2. baskı, s. 308-311).

## DEVLET YÖNETİMİNDEN HOLDİNGE YA DA TERSİ

KİT'lerin dağıttığı «rant»lardan, devlet ihalelerine; yatırım ve ihracata verilen teşviklerden, kamu bankası kredilerine kadar uzanan birçok araçla devletin, birikimde rolü büyüktü. Ve bu rol her dönemde değişik biçimler alsa da özünde önemini koruyor ve niceliği artıyordu. Bu durum, devlet ihsanlarının paylaşımında, holdingler arası çekişmeleri de gündeme getiriyordu. En büyük ihaleyi kapmak, devlet kuruluşlarının alacağı yiyecekten giyeceğe, kırtasiyeden makinaya kadar malların satıcılığını ele geçirmek, devlet bankalarından kolaylıkla kredi koparmak, problemsiz teşvik almak, kurulan sanayiye koruma sağlamak... Bütün bunlar, büyük sermaye grupları açısından devlet katında çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticilerle yakın ilişkiyi de gündeme getiriyordu. Bu «organik» bağlantının biçimleri çeşitliydi. Bazen «devlet yöneticiliği» yapan kişiyi holding çatısı altına almak, bazen de devlete yönetici vermek biçiminde

oluyordu. Devlete yönetici vermek, bakanlıktan milletvekilliğine, KİT yöneticiliğinden üst düzey bürokratlığa kadar çeşitlenebilirdi. İşlerin pürüzsüz yürütülmesi ve rakiplere karşı avantaj sağlamak açısından bu girişimler önemliydi. Devlet yöneticiliği yapmış bir kişiyi holding yönetimine almak o kişinin, devlet deneyiminden kalmış ilişkilerinden yararlanma olanağının yanısıra iş deneyimini de kullanmak fırsatı yaratıyordu.

Bu «mekik politikası»nı en çok kullanan holdinglerden biri Sabancı'ydı. **Turgut Özal**, Sabancı Holding'de 1970'li yıllarda çok önemli yerlerde bulunmuştu. Şöyle anlatıyordu Sabancı: «Turgut Bey Sabancı Holding'de çalışmaya başladı. Holding'de Genel Koordinatör ve Murahhas Aza, Akbank'ta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Aza idi. Başka değişik sanayi kuruluşlarında da Yönetim Kurulu Üyeliği ve murahhas üyelik görevleri vardı. Turgut Özal, eskiden Devlet Planlama Teşkilatı'nda beraber çalıştığı ve kendisine yakın hissettiği çok sayıda arkadaşı ile beraber başladı. Safa Giray, Kemal Varol, Vehbi Dinçerler, Akgün Albayrak, Ahmet Çetinbudaklar, Talip Alp, Muzaffer Şavkal, Bülent Ünlü gibi kıymetli arkadaşlar, Turgut Bey'in bize hazırladığı elemanlardır.» (a.g.e. s. 106-107). Bunlardan **Safa Giray**, Özal Hükümeti'nce Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, **Vehbi Dinçerler** ise önce Milli Eğitim sonra Devlet Bakanlığı yapacaktı. ANAP Milletvekili **Akgün Albayrak** ise Özal'ın ANAP'taki yardımcısıydı.

**Naim Talu**, Sabancı Grubu'nda yer alan bir başka Başbakan'dı. 1976 yılında Akbank Yönetim Kurulu Başkanı olan Naim Talu, Holding'in Olmuksa, Akçimento gibi şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı idi. Eski ticaret bakanlarından **Ahmet Dallı**, Akbank'ta Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış bir başka yönetici idi. **İhsan Soyak**, Sanayi Bakanlığı ve KİT yöneticiliği yapıp Akbank'ta yönetim kurulu üyesi olan eski bir politikacıydı. Yine DYP milletvekilliğinin yanısıra Akbank yöneticiliği yapan bir politikacı da **Memduh Yaşa** idi. Başbakan Yardımcılığı, bakanlık yapan **Medeni Berk** de Akbank'ta yöneticilik yapanlar arasındaydı. Eski vali DYP milletvekili **Namık Kemal Şentürk**, Akbank yöneticileri arasında yer alan bir başka politikacı ve eski bürokrattı.

Sabancı Grubu, emekli generallere de şirketlerinin birçok kademelerinde koltuklar vermişti. Genelkurmay eski başkanlarından **Semih Sancar** Akbank yönetiminde, Orgeneral **Vecihi Akın** sigorta şirketlerinde, Orgeneral **Suat Aktolga** Lassa'da yöneticilik yapan emekli komutanlardan bazılarıydı.

Koç, devlet yöneticiliği ile alışverişi yoğun topluluklardan biriydi. Koç Holding İdare Komitesi Başkanı **Fahir İlkel**, görevli bulunduğu Koç'tan 12 Eylül hükümetine Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı olarak geçmiş, ANAP iktidarı kurulunca eski görevine dönmüştü.

Koç'un 12 Eylül hükümetine verdiği bir bakan da **Şahap Kocatopçu**'ydu. Kocatopçu 1980-1981 yıllarında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yaptıktan sonra Koç Holding Yönetim Kurulu Üyeliği'ne dönmüştü. Kocatopçu, 1985'te Metaş ve T. Şişe Cam Fabrikaları'nın da Yönetim Kurulu Üyesi'ydi.

Sanayi ve teknoloji eski bakanlarından **Sebati Ataman**, Koç Yatırım'da yöneticilik yaparken,ulaştırma eski bakanlarından **Mustafa Aysan** da aynı şirketin Yönetim Kurulu Üyesi'ydi. Gençlik ve Spor Bakanlarından **Zekai Baloğlu** ise T. Demirdöküm'ün Yönetim Kurulu'nda yeralıyordu. Koç ve Sabancı'nın dışındaki sermaye grupları da bünyelerindeki şirket ve bankaların yönetim kurullarında eski devlet yöneticilerine yer veriyor ve gruplarında çalışanlar, siyasi partilere, oradan hükümetlere transfer oluyorlardı.

## TABLO: 19
## DEVLETTEN HOLDİNGE MEKİK

| Adı | Devlet Görevi | Holdingdeki Görevi |
|---|---|---|
| Turgut Özal | Eski Başbakan<br>Cumhurbaşkanı | Sabancı Holding eski<br>Genel Koordinatörü |
| Naim Talu | Eski Başbakan | Akbank, Akçimento,<br>Olmuksa, Y.K.B. |

| | | |
|---|---|---|
| Fahir İlkel | Enerji eski Bakanı | Koç Holding İdare Komitesi Başkanı |
| Şahap Kocatopçu | Sanayi eski Bakanı | Koç Holding, Metaş, Şişe-Cam YKÜ |
| Memduh Yaşa | DYP Milletvekili | Akbank, AEH, Enka, Veb Holding YKÜ |
| Nimet Özdeş | Devlet eski Bakanı | Ercan Holding YKÜ |
| Faruk Sükan | Devlet, İçişleri, Sağlık eski Bakanı | Ercan Holding YKÜ |
| Agâh Oktay Güner | Ticaret eski Bakanı | Bagfaş YKÜ |
| Kemal Kurdaş | Maliye eski Bakanı | AEH, STFA, Çelik Halat YKÜ |
| Vefa Poyraz | Eski Vali | Ercan Holding YKÜ |
| Yıldırım Aktürk | DPT eski Müsteşarı | Enka, Uluslararası Bankası YKÜ |
| Sebati Ataman | Sanayi eski Bakanı | Koç Yatırım YKÜ |
| Mustafa Aysan | Ulaştırma eski Bakanı | Koç Yatırım, Yapı Kredi YKÜ |
| Erhan Işıl | Enerji eski Bakanı | Profilo Holding Genel Koordinatörü |
| Serbülent Bingöl | İmar İskan, Enerji eski Bakanı | Rabak, Akın Grubu, Tekstilbank YKÜ |
| İhsan Soyak | Sanayi eski Bakanı | Akbank, Rabak YKÜ |
| Zekai Baloğlu | Gençlik ve Spor eski Bakanı | T. Demirdöküm YKÜ |
| Ferruh Bozbeyli | Başbakan eski Yardımcısı | İş Bankası YKÜ |
| İsmail Rüşdü Aksal | Maliye eski Bakanı | İş Bankası YKÜ |
| Ferit Melen | Maliye eski Bakanı, eski Başbakan | İş Bankası YKÜ |
| Münir Güney | Tarım eski Bakanı | İş Bankası YKÜ |
| Mesut Erez | Maliye eski Bakanı | Esbank YKÜ |
| Hayrettin Erkmen | Dışişleri eski Bakanı | Titibank ilk YKÜ |
| Kemal Satır | Başbakan eski Yardımcısı | Yapı Kredi YKÜ |
| Zeyyat Baykara | Adalet eski Bakanı | Başak Sigorta YKÜ |
| İlhan Evliyaoğlu | Tarım eski Bakanı | İst. Um. Sig. YKÜ, Garanti Bank.YKÜ |
| *Doğan Özgöçmen | 1. Ordu eski Komutanı | Yapı Kredi YKÜ |
| Müştak Kaçmaz | Emekli Korgeneral | Türk Ticaret Bank. YKÜ |

| | | |
|---|---|---|
| Namık Kemal Şentürk | Eski Vali, DYP Milletvekili | Akbank YKÜ |
| Yusuf Bozkurt Özal | DPT Müsteşarı | Ercan Holding eski Koordinatörü |
| Korkut Özal | İçişleri eski Bakanı | Akabe, Aköz, Öztrans, YKB |
| Şadi Pehlivanoğlu | ANAP Milletvekili | Türk Ticaret Bankası YKÜ |
| Selahattin Çetinel | İçişleri eski Bakanı | Garanti Bankası YKÜ |
| Safa Giray | Bayındırlık Bakanı | Akkardan eski YKB |
| Vehbi Dinçerler | Devlet Bakanı | Pilsa eski YKÜ |
| Kazım Oksay | Devlet Bakanı | Soytaş Holding eski YKÜ |
| Zeki Yavuztürk | Milli Savunma Bakanı | Keban Holding eski Genel Müdürü |
| Vural Arıkan | Maliye eski Bakanı, DYP MV. | Enka Holding ortağı |
| Adnan Başer Kafaoğlu | Maliye eski Bakanı | Doğuş Grubu YKÜ |
| Namık Kemal Ersun | Kara Kuvvetleri eski Kom. | Kutlutaş Holding YKÜ |
| Daniş Koper | Bayındırlık eski Bakanı | STFA YKÜ |
| Cavit Oral | Tarım eski Bakanı | Pamukbank YKÜ |

YKB: Yönetim Kurulu Başkanı
YKÜ: Yönetim Kurulu Üyesi.

## HOLDİNGLER VE SİYASİ PARTİLER

Hangi iktidar gelirse gelsin büyük sermaye grupları hep «en büyük» kalıyor, giderek daha da büyüyorlardı. Bu, sadece ekonomik gücün değil, sıradan insanın bile hayal edemeyeceği bir politik etkinliğin de göstergesiydi. Holdinglerin sadece partiler üstü değil iktidarlar üstü konumlarını, ilişkilerini ne tür kanallarla yürüttükleri fazla araştırılmamıştı.

Tek bir partiye destek vermek, pek seyrek rastlanılır bir tutumdu. Onun yerine birkaç ata birden oynayıp koşullara göre sağlanan desteği artırıp çoğaltmak daha yaygın bir politikaydı. Holdingler açısından sağ partilerin her zaman daha çok önceliği vardı, ama sosyal demokrat partileri dışlamanın da pek akılcı

olmadığı inancındaydılar. Gün gelir, onların iktidarları koşullar itibariyle gerekli olabilirdi. Siyasi partilerle işlerin «demokratik» çerçevede yürütülmesi olanaksızlaşmışsa askeri yönetime en ısrarlı çağrı ve destek de büyük holdinglerce yapılmıştı. Büyük patronların «en büyük»lerinden Vehbi Koç, uzun yıllar «tek parti döneminin adamı» ve CHP'li olarak bilindi. Bakkal dükkanından dev holdinge uzanan dillere destan serüvende Koç'un CHP ile ilişkilerinin payı büyüktü. Özel sermayeyi sahiplenen DP'nin atağı yüzünden CHP iktidarı 1946 yılı sonrası Vehbi Koç'un deyimi ile «özel sektöre önem verir gibi olmuş»tu. Kırk kişilik bir parti divanı kurulmuş, buna birtakım «işadamları» da katılmıştı. Vehbi Koç, bu divanda «devleti yöneten kimselerle aynı masada eşit şartlarda iki yıl çalışmış»tı. CHP ile ilişkileri yüzünden DP iktidarının ilk döneminde güçlüklerle karşılaşmış, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın İdare Meclisi Üyeliği'nden uzaklaştırılmış, 23 yıldır yürüttüğü Ankara Ticaret Odası Başkanlığı'ndan ayrılması sağlanmıştı.

Ama aynı Koç 1956 başlarında ABD'ye, ikinci Henry Ford ile bağlar kurmaya giderken Başbakan Menderes'in yazdığı bir tavsiye mektubunu cebine koyabilmiş, daha sonra Menderes'in mesajıyla ilgili olarak, «bu mektup memleketin ekonomik kalkınmasında yararlı işleri particiliğin çok üstünde tutan bir ileri görüşün en güzel örneği idi» demişti.

DP yöneticilerinin baskısıyla Koç, 1960 Mart'ında CHP'den istifa etmeyi kabullenmiş ama 27 Mayıs darbesinden sonra yeni yönetime 26 kilo külçe altın bağışlamıştı. 1973'te yayımlanan «Hayat Hikayem» kitabında da 1954 ve 1957 seçimlerinde hem CHP'ye hem de DP'ye yardım ettiğini açıklayacaktı.

DP'li bilinen Sabancılar'ın politika anlayışı da CHP'li Koç'unkinden pek farklı değildi. Bu yaklaşımı Sakıp Sabancı şöyle özetliyordu: «Politikacılarla iktidarda olsunlar muhalefette olsunlar daima iyi ilişkilerimiz sürdürdük. Ama Sabancı Ailesi olarak ve ben Sakıp Sabancı olarak hiçbir politikacı veya parti ile bütünleşme ihtiyacı duymadık, işlerimizi parti ve politika konularından uzak tutmaya özen gösterdik» (a.g.e., s. 315). Sabancı bu ifadeyi kullanırken partileri, politikaları her zaman

etkileme olanağını elinde tutan, iktidarın gerçek güçlerinden biri olmanın tavrını taşıyordu.

«Akıllı burjuva tek ata oynamaz», büyük sermaye için geçerli bir kuraldı. Bir partiye tam destek verip muhalifini karşısına almak akılcı olmazdı. Çünkü bugünün yarını da vardı. Büyük sermaye açısından siyasette, anlık, kısa vadeli tutumların yerine orta ve uzun vadeli yaklaşımlar anlam taşırdı. Aslolan «varolan sistemin bekası» olduğu için, sistemi krize sokmayacak formüller, bileşimler üzerinde durulurdu. Bunun için de «en büyükler» çeşitli konjonktürlerde ortak görüş belirleyip bunu ilgililere iletirlerdi. Bu yaklaşımlar, uygulamada bire-bir yankı bulmasa da genelde etkili olurdu. Bu tür girişimlerden birini Yavuz Donat'tan dinleyelim:

«Bir süre önceydi. Bazı iş adamlarımız İstanbul'da toplandılar. İri kıyım iş adamlarımız... Vehbi Koç gibi, Sabancı gibi, Nejat Ezcacıbaşı gibi ülkenin durumu ve geleceği konusunda değerlendirmede bulundular.

Şu tür sonuçlar ortaya çıktı:

1- Hükümet'in eleştirilecek tarafları var, ancak 'dış itibar' konusunda mesafe alındı. Bu yüzden eleştiri dozunu artırmamak lazımdır.

2- Ortadirek ve daha alt gelir gruplarının durumu iyi değil. İşçi, memur, emekli, köylü 'sıkıntı' içinde.

3- ANAP, 1983'ün 6 Kasım'ı ve 1984'ün 25 Mart'ına göre ilerlemiyor, bazı bölgelerde yerinde sayıyor, bazı yerlerde ise geriliyor.

4- Sağ dağınık, Mehmet Yazar parti kurunca bu dağınıklık daha da artacaktır.

Şöhretli işadamları 'kısa ve uzun vadeli çıkar yolları nedir?' sorusu ve konusu üzerinde durdular... Mesela, 1989'da Demirel'in Çankaya'ya, Özal'ın Başbakanlık koltuğuna oturması, Yazar'a da Genel Başkanlık gibi, Başbakan Yardımcılığı gibi bir görevin verilmesi görevi-formülü gibi... amaç üç şöhreti kolkola getirebilmekti.

Ve aralarında şu 'kararı' aldılar:

- Bu işi fazla dillendirmeyelim. Ancak konuştuklarımızı, düşündüklerimizi, geleceğe dönük endişelerimizi, bulduğumuz formülleri ilgili şahsiyetlere söyleyelim...

Vehbi Koç'tan rica edildi.

- Beyefendi gitseniz, söyleseniz... Vehbi Koç görevini yaptı» (**Tercüman**, 7 Mart 1986)

Altıncı Bölüm

# HOLDİNGLER VE ORTAK ÖRGÜTLERİ

- Tekelci Sermayenin Örgütü TÜSİAD
- Odalar ve Holdingler
- TİSK ve Büyük Sermaye
- Hür Teşebbüs Konseyi
- İKV ve YASED
- «Kartel» Niyetine Dernek

Türkiye'de büyük sermaye gruplarının dernek, birlik, oda, sendika biçimlerinde örgütlenmeleri, kapitalizmin gelişme yılları olan 1950'lerde başlayacak, 1970'li ve 1980'li yıllarda ise yeni iş bölümlerine giderek daha rafine, «uzman» yapıları da içererek olgunlaşacaktı.

Yönetimlerinde genellikle büyük holdinglerin patronlarının ya da onların temsilcilerinin olduğu sermaye örgütleri, üç ana kategoride toplanabilir. Bunlardan birincisi ülkenin makro politikalarını belirlemede etkili olma amacındaki sermaye örgütleri: Odalar Birliği, TÜSİAD bu kategoriye giriyor. Sanayileşme, dış ticaret stratejileri, para politikası, yabancı sermaye uluslararası ilişkiler, kamu maliyesi, teşvik politikaları ve benzeri alanlarda sermaye içi ortak görüş oluşturup bu görüşlerin siyasi iktidarca benimsenip yürürlüğe konulmasını sağlamak bu tür örgütlerin ana hedefi.

İkinci kategoride yer alan, işveren sendikaları biçiminde örgütlenme. Bu örgütlenmede de esas amaç, işçi sendikalarına karşı işverenleri bir araya getirip, üye işverenler adına sendikalarla toplu pazarlık yapmak, uzlaşmazlığa gitmek vb. yanısıra, çalışma yaşamını düzenleyen yasal çerçeve konusunda işverenlerin ortak görüşünü oluşturup, bu görüşün iktidarca da benimsenip uygulanmasını sağlamak.

Üçüncü tür örgütlenme ise makro plandan, mikro plana inerek sektörel düzeyde, dernekler, birlikler kurmakla gerçekleştiriliyor. Burada da gerek sanayi, gerekse inşaat, ihracat, müteahhitlik, taşımacılık alanlarında faaliyet gösterenler, kendi sektörlerinin sorunları etrafında bir araya geliyorlar. Üretim ve fiyat politikalarını birlikte belirlemek, kendi iç anlaşmazlıklarına bir uzlaşma yolu bulmak, sektörle ilgili alınması gereken önlemleri belirleyip bunlann siyasi iktidarca da paylaşılmasını sağlamak, bu tür örgütlenmelerin ana uğraş alanı. Başka bir deyişle bu örgütlenmeler bir tür «kartel» işlevi de görüyorlar.

## TEKELCİ SERMAYENİN ÖRGÜTÜ TÜSİAD

12 Mart askeri darbesini izleyen günlerde, Türkiye ekonomisine yön veren büyük sermaye gruplarından bazıları da hummalı bir çalışma içindeydi. Bu uğraş, yeni bir «dernek» kurulması içindi. Dernek fikri Koç Grubu'nun patronu Vehbi Koç'tan çıkmış, Eczacıbaşı ve Tekfen Grubu da hemen destek olmuşlardı. Tüzük ve kurucu üyeler listesi tamamdı artık. Amaç maddesinde, «Derneğin amacı, Anayasamızın öngürdüğü karma ekonomi esaslarına ve Atatürk ilkelerine uygun olarak Türkiye'nin demokratik ve planlı bir düzen içinde kalkınıp batı uygarlık seviyesine ulaşmasına yardımcı olmaktır», yazan **Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)**'nin tüzüğünde kurucu üyeler ise şöyle sıralanıyordu:

Neçati Akçağlılar (Tekfen), Feyyaz Berker (Tekfen), Ahmet Binbir (Koç), Osman Boyner (Altınyıldız), Nejat Eczacıbaşı Hikmet Erenyol (Elektrometal), Muzaffer Gazioğlu (Elyaflı Çimento), Demir Karamancı (Elyaflı Çimento), Fahir İlkel (Koç), Can Kıraç (Koç), Vehbi Koç, Rahmi Koç, Şahap Kocatopçu (Şişe-Cam), Ertuğrul Soysal (İSO Başkanı ve Koç).

Tüzük tamamlanmıştı, birçok konuda olduğu gibi, bu işte de Koç Grubu başı çekiyordu. Kurucular arasına diğer «büyükler»i de katmak gerekiyordu. Kısa sürede İstanbul, Adana ve İzmir «beylik»leriyle temas kuruldu ve 2 Nisan

1971'de büyük patronlar tam kadro biraraya geldiler. Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı, Sakıp Sabancı, Selçuk Yaşar, Raşit Özsaruhan (Metaş), Ahmet Sapmaz (Güney Sanayi), Feyyaz Berker, Melih Özakat (BMC), İbrahim Bodur (Çanakkale Seramik), Hikmet Erenyol, Osman Boyner ve Muzaffer Gazioğlu şu «Kurucular Protokolu»nu imzaladılar: «Anayasamızın öngördüğü karma ekonomi prensiplerine ve Atatürk ilkelerine uygun olarak sanayi ve hizmet alanlarında çalışan meslek, bilim ve işadamlarının, bilgi tecrübe ve faaliyetlerini ahenkleştirerek değerlendirmek suretiyle, Türkiye'nin demokratik ve planlı yollarla kalkınmasına ve Batı uygarlık seviyesine çıkarılmasına yardımcı olmak amacıyla kurulan Türk Sanayicileri ve İşadamları Birliği'nin devamlılığını sağlamak ve görevlerini yürütmek üzere lüzumlu mali yardımları, mutabık kalınacak esaslar dahilinde, müştereken yapacağımızı taahhüt ederiz. Tarih 2 Nisan 1971».

TÜSİAD, örgütlenme çalışmalarını hızlandırıyor ve 2 Ağustos 1971 günü gazetelerini açanlar Türkiye'nin önde gelen patronlarının imzalarını taşıyan (Amaç ve Görüşlerimiz) başlıklı şu ilan ile karşılaşıyorlardı: «Türkiye'nin demokratik ve planlı yoldan kalkınmasına hizmet etmek amacı ile Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği adı altında bir birlik kurduk. Ülkemizin yeni bir devreye yöneldiği şu günlerde biz bu yönelimin yurdumuzun kaderini nesiller boyunca etkileyeceği inancındayız. Bu inançla, amaçlarımızı ve görüşlerimizi Türk kamuoyuna açıklamayı görev saymaktayız». Amaç ve görüşler 9 madde altında sıralandıktan sonra ilanın altında, «özgürlük kutsaldır» ifadesi ve «manifestoyu» imzalayanların imzaları yer alıyordu. İmzalar, Türkiye'nin büyük holdinglerinin sahiplerine, onların profesyonel yöneticilerine aitti. Ayrıca Ankara, İstanbul ve İzmir'in Ticaret ve Sanayi Odaları'nın başkanları da «manifesto»ya imza atmışlardı.

TÜSİAD, kısa sürede güçlü bir kuruluş haline gelecek, hükümetlere istemlerini kolaylıkla «dikte» ettirmeye varan bir etkinlikle siyasi ve ekonomik yaşama yön veren bir odak olacaktı. Artık sanayiden müteahhitliğe, bankacılıktan armatörlüğe, taşımacılıktan ihracatçılığa kadar her sektörün süper zenginleri TÜSİAD bünyesinde idiler. Örneğin 1985'te Türkiye'nin en

büyük yüz sanayi kuruluşunda TÜSİAD üyelerinin üretimdeki ve istihdamdaki payları yüzde 80'i bulmaktaydı. 200 büyük sanayi kuruluşu listesinde ise TÜSİAD üyelerinin sözkonusu payı yüzde 70'i buluyordu.

TÜSİAD'ın yılda iki kez hazırladığı «ekonomik rapor»lar ekonominin makro sorunları ile ilgili değerlendirmeler, hükümetin alması gerekli «önlemler»i de içeriyordu. Bu önlemlerin pek çoğunun yerine getirildiği, getirmeyen iktidarların da yerini bir başkasına bıraktığı görülecekti. O kadar ki, TÜSİAD, gözünden düşen iktidarları gazete ilanları ile yıpratmaya kadar işi vardırıyordu. Nitekim 1979'da Ecevit Hükümeti'nin düşürülmesinde TÜSİAD'ın bu tür bir ilan kampanyasının önemli rolü olduğu yaygın bir kanı idi. Kamuoyunda 24 Ocak Kararları diye bilinen «istikrar tedbirleri» öncelikle TÜSİAD içinde oluşturulmuş ve yine bir TÜSİAD üyesi olan Turgut Özal'ın Demirel Hükümeti'ne Başbakan Müsteşarı olmasıyla uygulamaya koyulmuştu. 12 Eylül'e bir hafta kala, yeni bir ekonomik rapor yayınlayan TÜSİAD'ın bu raporundaki talepleri de yine 12 Eylül Hükümeti'nce büyük ölçüde karşılanacak, işe başlatılan Turgut Özal da bu Hükümet'te Başbakan Yardımcısı olarak «tedbirler»in yaşama geçirilmesini sağlayacaktı. TÜSİAD'ın kurucusu Vehbi Koç, 12 Eylül'ü gerçekleştiren Kenan Evren'e «Turgut Özal'ı değiştirmeyin» diyecekti. (Hulusi Turgut, **12 Eylül Partileri**, s. 182). 1981 ortalarında ise TÜSİAD, Bakanlar Kurulu Kararı ile «kamu yararına çalışan dernek» statüsü kazanacaktı.

1986 sonunda TÜSİAD'ın üye sayısı 232'ye çıkmıştı. Bununla birlikte üyelerin çoğunluğu büyük holdinglerden geldiği için bu «zenginler kulübü»ne egemen olan, sayıları 7-8'i geçmeyen holdinglerdi. Dolayısıyla TÜSİAD'ın yönetimi de genellikle bu gruplar tarafından paylaşılırdı. Koç, Sabancı, Dinçkök, Tekfen, Eczacıbaşı, Yaşar, Ercan TÜSİAD'a egemen grupların başlıcalarıydı. Koç-Sabancı «ezeli rekabet»i TÜSİAD'da da süregider, o nedenle başkanlık genellikle «tarafsız» biri tarafından yürütülürdü. 1970'li yıllarda Tekfen'den **Feyyaz Berker**'in başkanlığını, 1980-1984 arasında Koçtuğ'dan **Ali Koçman**'ın başkanlığı izledi. 1985'te Koç'ta ve İş Bankası'nın Şişe-Cam Grubu'nda profesyonel yönetici olan **Şahap**

**Kocatopçu**'nun bir yıllık başkanlığından sonra **Sakıp Sabancı** TÜSİAD'da başkanlık koltuğunda bizzat kendisi bulundu. Sabancı'dan ise nöbeti 1987'de **Ömer Dinçkök** aldı. O'nu Altınyıldız'ın patronu **Cem Boyner** izledi.

TÜSİAD, özellikle 1980'lerin ortalarında Türkiye'nin dış ekonomik ilişkilerinde aktif bir rol oynamaya başlamıştı. Dünya Bankası'nın ve IMF'nin yıllık toplantılarına TÜSİAD Başkanı da katılacak, AET'ye tam üyelik kararının arifesinde Topluluğun Türkiye Sorumlusu Claude Cheysson ile TÜSİAD adına Rahmi Koç görüşecekti. Türkiye'ye gelen yabancı ülke heyetlerinin TÜSİAD'ı ziyaretleri artık gelenek haline gelecek, resmi dış gezilerde mutlaka TÜSİAD'dan bir heyet bulunacaktı.

Bunların yanısıra ABD, Fransa ve Japonya ile «İşadamları Konseyi» oluşturmak üzere harekete geçilecek, Türk-ABD Konseyi'ni Feyyaz Berker'in, Türk-Fransız Konseyi'ni Profilo'dan Jak Kahmi'nin, Türk-Japon Konseyi'ni de Enka'dan Şarık Tara'nın oluşturması kararlaştırılacaktı. Bunlardan Türk-Amerikan İş Konseyi hemen oluşturulacak, başkanlığa da Feyyaz Berker getirilecekti. Konsey üyeliği için şirket sayısı 42 ile dondurulurken, Konsey'e giriş ücreti 2.5 milyon lira olarak belirlenecekti. Tekfen, Alarko, Borusan, Eczacıbaşı, Enka, Rabak, Güney Sanayi, Koç, Kutlutaş, Profilo, Yaşar, Şişe-Cam, Çukurova bu Konsey'in başlıca üyeleri arasında idi.

## ODALAR VE HOLDİNGLER

Büyük burjuvazinin tam hegemonya sağlayamamış olmasına karşın, etkin olduğu bir örgüt de Türkiye Odalar Birliği. Türkiye'de irili ufaklı tüm sanayici, tüccar, müteahhit, taşımacı, armatörün üye olduğu Ticaret Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Sanayi Odaları, Borsalar ve Deniz Ticaret Odasının en üst organını, kısa adıyla Odalar Birliği oluşturuyor.

1970'lerin başına kadar, sermayenin örgütlendiği en önemli kuruluş olan Odalar Birliği, 1971'de TÜSİAD'ın kurulması ve 1970'lerde İşveren Sendikaları Konfederasyonu TİSK'in olgunlaşması ile eski öneminden çok şey yitirecekti. Bu sonuçta,

odalarda hegemonya kuramayan başta Koç, Yaşar, Eczacıbaşı gibi grupların TÜSİAD'ı oluşturup, onu etkin bir güç haline getirmeleri rol oynamıştı. «Döviz tahsisi» gibi önemli fonksiyonların 12 Mart döneminde odalardan alınması bu sonuçta etkili olmuştu. Bununla beraber, odalar, büyük sermayenin halen vazgeçemediği, hegemonya mücadelesi verdiği kuruluşlar olmayı sürdürüyordu.

Odalar, özel sermaye birikiminin hızlanmaya başladığı 1950'li ve 1960'lı yıllarda büyük sermaye açısından stratejik bir önem taşıyordu. Sanayi kapitalizminin gelişmeye başlaması, 1950'lere kadar tüccarlarla birlikte «Ticaret ve Sanayi Odası» adı altında örgütlenen sanayicilerin 1950'den sonra ayrı bir odada örgütlenmeleri sorunu gündeme getirecek ve bu kopuş biraz da sancılı olacaktı.

Odaların bugünkü durumunu düzenleyen 5590 Sayılı Yasa, 15 Mart 1950'de, yani DP'nin iktidara gelmesinden iki ay önce CHP Hükümeti tarafından çıkarılacaktı. Bu yasa, odaları ülke çapında temsil etmek üzere Odalar Birliği'nin kurulmasına ilk kez yasal dayanak sağlıyordu. Bu yasanın çıkarılmasına katkıda bulunan etkenler ise bir ABD şirketinin raporunda şöyle özetleniyordu: «Özel sektör içerisindeki çıkar çatışmaları ve eşgüdüm eksikliği ile hükümetin çeşitli baskı grupları ile uğraşmak durumunda kalmasının yarattığı sorunlar, 1947'de Türk Parasındaki ilk önemli devalüasyon sonunda iyice artmıştı. Özel sektör eşgüdümün yararlarının farkına vardı. Bakanlıklarda özel teşebbüs bünyesindeki farklı görüşlerin tek bir grup tarafından etkin bir biçimde temsil edilmesi fikrini çekici buldu. 5590 Sayılı Yasa bu gelişmelerin bir ürünüdür». (Saybaşılı, **Türkiye'de Özel Teşebbüs**, 1975). Odalar Birliği'ne yasa ile ilk resmi görev verilmişti. Bu görevler sermaye içinde odalara egemen olma yarışını da hızlandıracaktı. Bunlardan birisi, ithal mallarının fiyat tetkiki ve tescili, diğeri ise özel sektöre tahsis edilen döviz kotalarının odalar aracılığı ile tüccar ve sanayicilere dağıtılması idi. 1956'da Odalar Birliği bünyesinde kurulan İthal Malları Fiyat Dairesi aracılığı ile 1958-1962 yılları arasında ithalatın kontrolü odalardan geçiyordu. Bu dönemde herhangi bir malın ithali için döviz tahsisi, sözkonusu dairenin ithal fiyatını onayına

bağlıydı. Bu uygulama 1962'den sonra değiştiriliyor, daireye yalnız piyasa fiyatları ile ithal fiyatları arasında fark olup olmadığı araştırtılıyordu. Sözkonusu uygulama Mayıs 1971'de tekrar değiştirilecek ve odalara, ithalatı kontrol yetkisi yeniden verilecekti.

Odalar Birliği, ithal kotalarının paylaştırılmasında da önemli bir yetki ile donatılmıştı. 1971'e kadar devam eden bu uygulamada özel sektöre tahsis edilen döviz, odalar aracılığı ile tüccar ve sanayiciye dağıtılırdı. Bu yetkiler, odalara hakim olma yarışını da kızıştırıyor, oda yönetimine egemen olan, olmayana göre çeşitli avantajlar sağlıyordu. Örneğin, oda yönetiminde bulunan Sabancı, Sasa'nın kuruluşu sırasında Koç'u benzeri bir yatırımda bu olanakla ekarte ettiğini açıkça anlatıyordu. 1965'te polyester elyaf fabrikası kurmak için Sapmaz Ailesi ile elele veren Sabancı, İstanbul'da başını Koç'un çektiği ve KEK olarak adlandırılan Kimya Endüstrisi Kurumu'nun da benzeri bir yatırıma hazırlandığını anlatıyor ve şöyle devam ediyordu: «KEK'çilerin henüz lisansı yoktu. Lisans almak için Odalar Birliği'ne başvurdular. O zamana kadar İstanbul'daki büyük sanayi kuruluşları seçme, seçilme işine pek inanır görülmezlerdi. Odalar ve Odalar Birliği'ne gelmezler, yetkili organlarda temsil edilme cesaretini taşımazlardı. Bu yüzden İstanbul büyük sanayiini odalar ve Odalar Birliği'nde küçük sanayici ve esnaf ile profesyonel yöneticiler temsil ederdi. Odalar Birliği Yönetim Kurulu Üyesi olarak ben açıkça lisans isteklerine karşı çıktım. Onlar ise benim yönetim kurulu üyeliğimi istismar ederek lisans taleplerini engellediğim hakkında birçok merciye şikayette bulundular. 'Sakıp bize lisans vermiyor' havasını yaydılar. Doğru idi. Ben açıkça şunu söylüyordum; 'Polyester elyaf işinde biz yola çıktık. Bu konuda iki yatırıma ihtiyaç yok, siz başka alana yatırım yapın'... Vehbi Bey elinde KEK dosyası, Ankara'da bakanlıkları dolaşıyor, bakanları, müsteşarları ikna etmeye çalışıyordu... Ortalık iyice kızıştı. Odalar Birliği olarak KEK grubuna polyester elyaf değil, ama DMT lisansı verildi. Grup da bu lisansı kullanmadı, lisans yandı. Daha sonraki yıllarda entegrasyon arayışımız sonucu DMT tesisini de Sasa içinde biz gerçekleştirdik.» (a.g.e., s. 119-121).

İthalatçılar ile sanayiciler arasında yaşanan çekişmenin odalara yansıyışının bir örneğini de İstanbul Sanayi Odası'nda en çok yöneticilik yapan **Hüseyin Başarır** şöyle anlatıyordu: «1960'lı yıllarda 11 kişilik yönetim kurulu içinde Sanayi Odası'nı temsilen tek sanayici olarak ben bulunuyor ve sanayinin haklarını korumak için büyük bir mücadele veriyordum... Bir gün iki ithalatçı grubun Odalar Birliği'ne ve hatta milletvekillerine kadar baskı yaparak porselen yemek takımı ve fayans için 800 bin dolarlık tahsis istediklerini öğrendik. O sırada Çanakkale Seramik yeni kurulmuştu... İmalatının yüzde 95'i çok iyi kalite idi. Fakat ihracatçılar yüzde 5 bozuk malı bahane ederek tahsis alıp ithalat yapmak istiyorlardı. Eğer bu mal getirilecek olursa, yurdun en azından 1 yıllık ihtiyacını karşılayacak, bu da hem Çanakkale Seramik'in hem de Tuzla Porselen'in idam fermanını imzalamak olacaktı. Bu malların ithal edilmemesi için Odalar Birliği'nde çok uğraştım, hatta masaya istifamı bile koydum. Bir yandan da her iki fabrikanın yetkililerini uyardım... Çanakkale Seramik fayans ithalini önledi, fakat Tuzla Porselen ithalata mani olamadı. Bu da modern şekilde Batı standartlarına göre kurulmuş, yanında kaliteli eleman yetiştirilmek üzere okuluna kadar düşünülmüş olan fabrikanın da, fabrikayı destekleyen bankanın da batmasına yol açtı» (**30. Yılında İSO**, Anılarla, s. 62-63).

1960'lı yıllar büyük sermayenin sanayiye yöneliminin arttığı bir dönemdi. Ne var ki özel teşebbüsün tek temsilcisi durumundaki Odalar Birliği'nde sanayiciler, özellikle büyük sanayiciler hegemonya kuramıyorlardı. Bunda, odalarla ilgili yasanın «demokratik» içeriği etken olduğu gibi, odaları kendisi ile özdeşleştiren Adalet Partisi'nin yaklaşımının da rolü vardı. AP Başkanı Süleyman Demirel, sermayeyi, küçük ve büyüklüklerine bakmadan uzun vadeli bir hat etrafında toplamanın, Odalar Birliği yönetiminde dengeli temsilleri ile mümkün olduğuna inanıyor ve 1960'lı, 1970'li yıllar boyunca seçim listelerini, bizzat kendisi hazırlıyordu. Bu listeler, hem kesimler, hem de bölgeler itibariyle hassas dengeler içeriyordu. Ne var ki başta Koç, Yaşar, Eczacıbaşı, Sabancı gibi büyük gruplar bu «demokratik» yaklaşımı, hızlı gelişmelerin önünde ayak bağı olarak görüyor ve odalarda büyüklükleri oranında temsil edilememenin

rahatsızlığını yaşıyorlardı. Odalar Birliği'nin seçim sisteminde değişiklik gerçekleştirilemeyince önce Birliğin yetkilerinin daraltılması yönünde önlemlere başvuruluyordu. Nitekim 12 Mart döneminde odaların döviz tahsisi yetkilerinin alınıp bunun doğrudan ilgili bakanlıklara verilmesi, odaları işlevsizleştirmenin önemli bir adımı olacaktı. Bunu izleyen bir önlem olarak da TÜSİAD'ın kurulup geliştirilmesi, büyük holdinglerin «temsil sorunu»nda bir diğer önemli aşamaydı.

Bütün bu önlemlerle beraber büyük sermayenin Odalar Birliği'nden vazgeçmediği görülecek, en azından bölgesel düzeyde etkinlik mücadelesi devam edecekti. Sabancılar Kocaeli ve Adana Sanayi Odaları'nda başkanlık koltuğunu elden bırakmayacak, Yaşar Ailesi Ege Sanayi Odası'nda etkinlik kuracaktı. Koç ise İstanbul Sanayi Odası'nda, daha çok profesyonel yöneticileri Şahap Kocatopçu, Ertuğrul Soysal gibi isimlerle etkinlik arayışında olacaktı.

İstanbul Sanayi Odası, büyük sermayenin temsili açısından ilginç bir görünüm gösteriyordu. Örneğin Sakıp Sabancı, tüm çabalarına karşın 30 yıllık oda geçmişinde sadece 1 kez meclis üyeliğine seçilmişti. Bu seçim de ancak mahkeme kararlarıyla gerçekleşmişti. Koç, 27 Mayıs'ın ardından askerlerin atamasıyla bir dönem İSO Başkanı olmuştu. 27 Mayıs yönetimi Koç'un yardımcılığına da Eczacıbaşı'nı getirmişti. Koç'un otuz yılda İSO yönetiminde ancak iki dönem meclis üyeliği vardı. Eczacıbaşı ise üç dönem meclis üyeliği yapmıştı. Buna karşılık TÜSİAD kurulurken geri planda bırakılan Profilo'nun patronu Jak Kamhi İSO'da 20 dönem yönetim kurulu üyeliği yapmıştı. Aynı şekilde Dinçkök Ailesi ile Bezmenler İSO yönetiminde etkin gruplardı. Bununla birlikte İSO'ya son dönemlerde egemen olan Bodur Grubu olmuş, 1986'da Odalar Birliği seçimlerinde de Birlik Başkanlığı'na Bodur Grubu'ndan Ali Coşkun seçilmişti.

Odalara egemen olamayan Koç Grubu, 12 Mart'tan sonra 12 Eylül döneminde de bir değişiklik, odaların seçim sistemlerine ilişkin bir öneriyle ilgiliydi ve 1981'de İzmir'de toplanan İktisat Kongresi'nde Koç'un otuz yıllık «has» adamı Hulki Alisbah tarafından getirilmişti. Şöyle diyordu Alisbah: «... seçilmede sanayi ve ticaretin kendi gruplarında ağırlığını

teşkil eden müesseseler bu haktan ağırlıkları nisbetinde istifade edememektedirler. Her meslek grubunda, o meslek grubu adına söz söylemeye yetkili olabilecek büyük kuruluşlar, çoğunluğu oluşturan küçük müesseseler karşısında seçim dışı kalmaktadırlar... Sanayi ve ticaret odaları yetkili komite, meclis heyetleri seçiminde seçim ehliyeti için asgari bir istihdam gücü veya asgari bir üretim gücü ve mesela ihracatla ilgili komitelerde, asgari bir dışsatım kapasitesi gibi makul ölçüler konulması gerektiği kanaatindeyim» (Hulki Alisbah, **Sanayide Kurumlaşma**, 2. İktisat Kongresi, 1981).

## TİSK VE BÜYÜK SERMAYE

«Benim ilk sanayi hayatım 48'de başlar. 48'de Topkapı'da Türk General Elektrik Ampul Fabrikası'nın temelini attık. 50'de bitirdik. Ondan sonra Türkay Kibrit Fabrikası ve buna benzer birkaç tarihte fabrika kurduk. 50'den 63'e kadar istediğimiz işçiyi aldık, istediğimiz parayı verdik, istemediğimiz işçiyi çıkardık, bizlerin hakkı vardı, işçinin hakkı yoktu. 1963 senesinde iktidara gelen Halk Partisi Hükümeti, Toplu Sözleşme Kanunu çıkardı. O vakit, bu Hükümet'in Çalışma Bakanı olan Sayın Ecevit'i, bu kanunu çıkardığından dolayı şahsen tebrik ettim. Ondan sonra hadiseler şöyle gelişti: Toplu sözleşmeler, grevler, lokavtlar kanunla tesbit edilmişti. Yavaş yavaş sendika enflasyonu başladı... Kendilerine işçiyi çekebilmek için herşeyi yaptılar. Çıraklarla ustabaşıya, rey alabilmek için, aynı fiyatı verdirttiler. Büyük sosyal haklar aldılar. Arkasından, her sendika fazla ücret alabilmek için grev yollarını tercih ettiler. Arkasından sendika saltanatı başladı, onun arkasından yürüyüşler, grevler devam etti. Memleketin dövizi yok, sanayi durmaya başladı. Bu devre zarfında partilerimizin, sendikalarımızın bir kısmını desteklediklerini hiç unutmuyorum. Meclisteki partilerimiz bu işlere müdahale edeceklerine birbirleriyle mücadele etmeye başladı. Anarşik hareketler devam ediyordu, can, mal emniyeti kalmamıştı. En nihayet Türk Ordusu memleketi kurtarmak için iktidarı ele almak mecburiyetinde kaldı. Bu devre zarfında tabii

grev, lokavt kalktı, döviz sıkıntısı çekilmedi, sanayi çalışmaya başladı, toplu sözleşme kanunu yeniden düzenlendi ve işçilere verilecek zamlar bir heyete (Yüksek Hakem Kurulu) havale edildi. 6 Kasım'da yapılan seçimlerden sonra, demokrasi devri yeniden başladı. Geçirdiğimiz hadiselerden ders almalıyız... grevleri filan bir tarafa bırakıp bu memleketi kalkındırmak için elimizden ne gelirse yapmalıyız». MESS'in 25. faaliyet yılı kutlamaları ile ilgili bir toplantıda «imparator» Vehbi Koç böyle konuşuyordu. Koç, işveren sendikacılığı alanında da «öncü»ydü. Kısa adı TİSK olan Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun çekirdeği MESS'in tohumunu Koç Ailesi atmıştı. 1958'de Koç'un Demirdöküm ve Arçelik fabrikalarının yöneticileri, Profilo'dan Jak Kamhi ve birkaç sanayici daha biraraya gelerek Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası'nı kurmuşlardı. Şöyle anlatıyordu Profilo'nun patronu Jak Kamhi: "Hiç unutmam, hepimiz masanın üzerine biner lira koymuştuk. Yani toplam altıbin lira toplanmıştı. Sıra MESS'in statüsünü belirtmeye gelmişti. Bunun oluşturulması işini Üniversite'den Prof. Orhan Tuna ve Prof. Hıfzı Timur'a vermiştik... Ayrıca MESS'in yönetim kurulunda yarım KİT yapısındaki Ereğli Demir Çelik'ten bir temsilcinin de bulunması şeklinde bir düşünce vardı. Bu bize biraz gülünç gelmişti. (Biz bu kadar büyük, sağlam bir teşekkül müyüz de bunu düşünüyoruz?) demiştik... İlk senelerde bu girişimimiz pek rağbet görmedi. Zira ülkemizde toplu sözleşme düzenine yeni girilmeye başlanmıştı. İşverenler işçi sendikaları ile yalnız sözleşme yapmanın daha yararlı olduğunu sanıyorlardı. İşçi sendikaları da işveren sendikasının güçlenmesini istemediklerinden, MESS'e giren işverenlere zorluk çıkarıyorlardı» (**25. Yılımız, MESS**, s. 7).

1961 Anayasası'nda yer alan toplu sözleşme ve grev hakkıyla birlikte hem işçi hem de işveren kesiminde örgütlenme çalışmaları hızlanacaktı. 1958'de MESS'in kurulmasının ardından 1961'de ağaç, tekstil, matbaacılık, gıda, cam işkollarında işveren sendikaları kurulacak ve bunlar aynı yıl «**İstanbul İşveren Sendikaları Birliği**»ni oluşturacaklardı. İzleyen yıl ise maden ve kimya işkollarında kurulan sendikalar bu birliğe dahil olacaktı. Bu arada işveren örgütlenmesine OECD'den de destek

gelecekti. OECD, İsveç İşverenler Konfederasyonu eski Genel Sekreter Yardımcısı **Lennart Cronquist**'i Türkiye'ye gönderecekti. Cronquist, İşverenlere yerel değil, ülke düzeyinde örgütlenmelerini önerince işveren sendikaları tüzük değişikliğine giderek «Türkiye düzeyinde örgüt» statüsüne geçmişler ve 20 Aralık 1962'de de Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)'nu oluşturmuşlardı. (Pars Esin, **Türkiye'de İşveren Sendikacılığı**). 1970'lerin ortalarına kadar TİSK'te Koç Grubu'nun ağırlığı görülecekti. 1964-1967 arasında TİSK Başkanlığı'nı, Koç'la da ilgisi olan Şişe-Cam'ın yöneticisi **Şahap Kocatopçu** yapacaktı. 1969-1970'de Koç Grubu ile bağlantısı olan **Ertuğrul Soysal** TİSK Başkanı olacak, 1970-1974 arasında da Koç'un Türk Traktör'ünde yönetici **Halil Kaya** başkanlığı üstlenecekti. 1975'ten sonra ise **Halit Narin**'in başkanlık dönemi başlayacaktı. Narin'li yıllar, TÜSİAD'a egemen grubun TİSK'teki hegemonyasının görece azaldığı yıllardı. 1987'de TİSK'e 15 işkolunda örgütlü işveren sendikasının yanısıra üç de kamu işveren sendikası üyeydi. 29 kişilik yönetim kurulunda MESS 6, Tekstil 5, Kiplas 3, Gıda 2, diğer sendikalar da birer temsilciyle yer alıyorlardı.

MESS'te Koç, Profilo, Ercan, Borusan, Rabak gibi gruplar yönetimi ellerinde tutarken, Gıda ile Kiplas'ta Sabancı'nın kısmi etkinliği görülüyordu. Tekstil'de ise Halit Narin, «büyükler» kategorisine girmeyen firmalarla bu işkolunu pek holdinglerin yönetimine bırakmamıştı.

TİSK, özellikle 1970'lerin ikinci yarısından itibaren ivme kazanan sendikal mücadele karşısında her cepheden işçi hareketini geriletmek üzere yoğun bir faaliyet göstermişti. Büyük meblağlara varan grev ve lokavt fonları, grev kırıcılığı için kullanılacaktı. Ayrıca görece özgür toplu sözleşme ve grev hakkının budanması için de sivil ve askeri düzeyde bir kamuoyu çalışmasını hızlandıracak, 12 Eylül'ün ardından Anayasa'da yapılan değişikliklerle de bu muradına erecekti. Nitekim bu memnuniyeti **TİSK'In 15. Genel Kurul Raporu**'ndan okumak mümkündü.

«Yeni Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu da sistematiği, kullandığı dil ve getirdiği hükümlerin kapsamlı oluşu

açısından Sendikalar Kanunu'ndaki gibi daha isabetli bir düzenlemeye kavuşturulmuştur» (a.g.e., s. 16-17).

TİSK'in kazandığı önemli bir mevzi de KİT'lerin 3 kamu işverenleri sendikası çatısı altında toplanmaları ve TİSK çatısı altına girmeleriydi. Ancak kamu işveren sendikaları, TİSK yönetim kurulunda sadece birer üyelik alacak, dolayısıyla 29 kişilik MESS, Tekstil, Kiplas gibi büyük patronların borusunun öttüğü TİSK yönetiminde azınlıkta kalacaklardı. Buna karşılık ödeyecekleri aidatlarla TİSK'in gücüne güç katacak olan kamu işveren sendikaları, holdinglerle devlet kaynaşmasının da yeni bir kanalı olacaklardı.

1960'ların başında kurulan 1970'lerde olgunlaşan TİSK, işçi hareketi karşısında etkin bir sermaye örgütü olmanın yanısıra büyük burjuvaziye en azından 1970'lerin ortalarına değin TÜSİAD'ın yanında ikinci bir güçlü örgütlenme olanağı sağlıyordu. Odalar Birliği düzeyinde kurulamayan hegemonya, bu iki örgüt aracılığıyla 1970'lerin ortalarına değin sağlanmıştı denilebilir. Ancak 1970'lerin ikinci yarısından itibaren bu hegemonya sarsılmaya başlayacaktı.

Koç, Sabancı, Yaşar gibi büyük holdingler TİSK'de kuruluş ve gelişme yıllarında sahip oldukları hegemonyayı 1970'lerin sonları ve 1980'lerde bir ölçüde yitireceklerdi. İşveren sendikalarına orta boy sanayicilerin üyeliğinin ardından, başlangıçta kurulan hegemonya yavaş yavaş sarsılacaktı. Halit Narin gibi «görece büyük» denilebilecek sermayedarlar TİSK'i süper büyüklere karşı kendi çıkarlarını savunmanın odağı yapacaklardı. Sosyal politika konularında TİSK ile TÜSİAD'ın hatta Odalar Birliği'nin genelde pek farklı tellerden çaldıkları söylenemezdi. Ancak sendikal mücadelenin kızıştığı 1970'lerin ikinci yarısında, toplu sözleşmelere yaklaşımla TİSK ile TÜSİAD'ın birbirlerine ters düştükleri de gözlemlenecekti. Sendikaların taleplerini, tekelci konumlarından dolayı göğüsleyebilme gücüne sahip TÜSİAD'cılar daha uzlaşmacı bir tavır içine girerken, TÜSİAD'cılar kadar güçlü olmayan sermayedarlar -ki bunlar TİSK'de sayıca daha fazla duruma gelmişlerdi- uzlaşma yerine çatışmayı tercih eder durumdaydılar. Bu nedenle TÜSİAD, birkaç kez TİSK'i sınıf çelişkilerini artırmakla

eleştirecekti. 1980'lerde kurulan anti-sendikal düzen bu sorunu ortadan kaldırmıştı. Ancak bu kez ekonominin diğer makro politikalarında farklı yaklaşımlar sözkonusuydu.

1980'ler boyunca, başta faiz ve kur politikaları, sonraları da ihracatta izlenen «imtiyazlı şirketler» uygulaması TİSK'in TÜSİAD'tan farklılaştığı ana konular olmuştu. Nitekim AET'ye tam üyelik başvurusunun ardından, «Türk özel teşebbüsü»nü kimin temsil edeceği yeni bir sorun olmuştu. Odalar Birliği ile TÜSİAD arasında başlayan temsil çekişmesine sonradan TİSK de dahil olacaktı. Bu çekişme Avrupa Topluluğu Sanayiciler Birliği (UNICE)'ne yapılan başvuruda iyice somutlaşacaktı. UNICE, bu üç örgütün de başvurusu karşısında karar veremeyecek ve sorunu icra kuruluna götürecekti. (**Hürriyet**, 28 Temmuz 1987).

## HÜR TEŞEBBÜS KONSEYİ

TÜSİAD tarafından 1974 yılında yayınlanan «İş Alemi-Hükümet İlişkilerine Evrensel Bakış» adlı yayının 31. sayfasında şöyle deniliyordu: «İş alemini temsil eden örgütler tüm iş aleminin önemli sorunları için müşterek cephe teşkil edebilirler». Bu «cephe» kısa süre sonra kendini kamuoyuna takdim edecekti. **TÜSİAD, TİSK, TOB**, tarım kesiminin örgütü **Ziraat Odaları Birliği** ile esnafların örgütü **Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu**'nu da yanına alarak **Hür Teşebbüs Konseyi**'ni oluşturmuştu. 20 Ocak 1977'de yapılan bu ilk toplantıdan sonra TİSK'in Başkanı Halit Narin, Milliyet Başyazarı merhum Abdi İpekçi'ye şunları söylüyordu: «Türkiye'nin bütün hür teşebbüsünün temsil edildiği teşekküller, anayasal hakların ve hürriyetçi demokratik parlamenter rejimin sarsılmak istenmesi karşısında dayanışma birliğini kurma ihtiyacından dolayı 1970'de başlatılan istişareleri 20 Ocak 1977'de ilk toplantısını yapmak suretiyle fiiliyata dökmüş bulunmaktadır. Sebebi gayet açık. Bir ekonomik çıkar mevzuu değildir. Hükümetin bütün kuruluşlarıyla anayasal hakları ve demokrasiyi savunucu çalışmalarının yanında bir yardımcı hizmet

görevi ve amacını taşıyan yeni bir kuruluştur» (**Milliyet**, 24 Ocak 1977). Hür Teşebbüs Konseyi, yasal bir dayanağı olmamasına karşın, özellikle 1977-1979 arasında etkili olacaktı. 1980-1986 arası faaliyetlerini durduran bu «cephe», 1986'da tekrar biraraya gelecek ve dört toplantı yapacaktı. Bu toplantıların sonuncusundan çıkan bildiride demokrasiden, nüfus artışına, gelir dağılımından, Avrupa ile ilişkilere kadar tüm siyasi konularda görüş belirtiliyordu.

Türkiye'de yasaların çifte standartlı özelliğinin bir örneği Hür Teşebbüs Konseyi'nde görülüyordu. Hiçbir yasal dayanağı olmadığı halde beş örgüt biraraya gelip siyasi konular dahil olmak üzere çeşitli alanlarda politika üretebiliyorlardı. Ama aynı şeyi işçi sendikaları yapmaya yeltendiğinde «suç» sayılıyordu. 1978 ve 1979 yıllarında DİSK öncülüğünde çok sayıda meslek kuruluşu ve dernek, demokratik platform adı altında toplantılar yapmış, sonuçta, birinde zamanın Başbakanı'na ortak bir mektup göndermişler, diğerinde ise görüşlerini bir bildiri ile kamuoyuna duyurmuşlardı. Bu konu DİSK davasında önemli bir suçlama aracı yapılmış, ardından 1982 Anayasası'nın 52. maddesinde bu konu ile ilgili yasak konulmuştu. Bu madde sendikaların derneklerle, kamu kuruluşu niteliğindeki mesleki kuruluşlarla ve vakıflarla ortak hareket etmelerini yasaklıyordu. Ancak, bu yasak işçi sendikaları için işletilirken, Hür Teşebbüs Konseyi'ni oluşturan sermaye örgütleri için geçerli olmuyordu.

## İKV VE YASED

Büyük sermaye bazı özel alanlar için de «uzman» örgütlenmeler yoluna gitmiş, AET konusunda İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV)'nı, yabancı sermaye konusunda ise Yabancı Sermaye Koordinasyon Derneği (YASED)'ni kurmuştu.

«Türkiye-AET ilişkilerinde özel sektörün uzman kuruluşu» olarak tanıtılan İKV, AET ile imzalanan 1 Aralık 1964'teki Ankara Anlaşması'nın hemen ardından kurulmuştu. Kurucu üyeler İstanbul Ticaret Odası ile İstanbul Sanayi Odası idi. İTO'nun o dönemdeki Başkanı Behçet Osmanoğlu ile İSO'nun Başkanı

Fazıl Zobu'nun girişimiyle kurulan İKV'de, Odalar Birliği, Ziraat Odaları Birliği, TİSK, Ankara Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Borsası «asil üye» durumundalar. Asil ve kurucu üyelerin dışında İKV'de bir de «gözlemci» üyeler bulunuyor. Aralarında Koç, Sabancı, Yaşar, Eczacıbaşı, Alarko, Borusan, İş Bankası'nın ve Anadolu'daki bazı ticaret ve sanayi odalarının bulunduğu «gözlemci» üyeler, İKV genel kurulunda karara katılmıyor, sadece izliyorlar. Kurucu üyeler en az 5 milyon ödemek şartıyla genel kurula 5'er kişi, 5 milyondan sonra ödeyecekleri her iki milyon için 1'er kişiyi; asil üyeler ise ödeyecekleri her 2 milyon için 1 kişiyi genel kurula delege olarak gönderebiliyorlar.

Özellikle 1987'de yapılan AT'ye tam üyelik başvurusunun ardından 27 yıllık kuruluş önem kazanmaya başlayacaktı. İKV Başkanlığı'na da hem Avrupa ile olan ilişkileri hem de yahudi dinine mensup bulunmasının yaratabileceği olanaklar düşünülerek, Profilo'nun Yönetim Kurulu Başkanı Jak Kamhi getirilecekti.

İKV, Türkiye-AET ilişkilerini temsil-tanıtma, araştırma, eğitim, yayın ve dökümantasyon düzeyinde sürdürüyor. Holdinglerin İKV dışında bir «uzman kuruluş»ları da 1980'de kurulan Yabancı Sermaye Koordinasyon Derneği (YASED) oldu. 30 Mayıs 1980'deki resmi kuruluşuna karşın, YASED'in doğuşu daha öncelere dayanıyordu. Bazı yabancı sermayeli kuruluşların üst düzey yöneticileri, yabancı sermaye ve uygulaması, ortaya çıkan sorunlar ve bunların çözümleri, hükümet ile daha iyi diyalog kurulması gibi konuları görüşmek üzere ayda bir kez Koç'un Divan Oteli'nde toplanıyorlardı. «Divan Kulübü» diye tanınan bu topluluk kısa sürede YASED'i oluşturacaktı. Kurucu üyeler, Tofaş, Oyak-Renault, Goodyear, Pirelli, MAN, Roche, Otomarsan, Hektaş, Glaxo ve Philips firmalarının yöneticilerinden oluşuyordu. Kuruluşundan kısa bir süre sonra yabancı sermaye konularında etkin bir güç durumuna gelen YASED'e 1987 başında üye şirketlerin sayısı 80'i bulacaktı.

Her şirket dernekte iki yönetici aracılığıyla temsil ediliyordu. Türkiye'de yabancı sermaye ile ilgili mevzuatın daha da liberalleştirilmesi konusunda hükümetleri etkileyen YASED, yabancı sermayeli firmaların sorunları ve bunların çözümü

konusunda da hem DPT bünyesinde kurulan Yabancı Sermaye Dairesi, hem de hükümet düzeyinde etkin bir lobicilik faaliyeti gösterecekti.

## «KARTEL» NİYETİNE DERNEK

Büyük sermayenin makro seviyedeki ekonomik, siyasi, sosyal konularla ilgili oluşturdukları örgütlenmelerin dışında, bir de faaliyet gösterdikleri sektörlerin mikro sorunları çerçevesinde kurdukları dernek ve birlikleri bulunuyor.

Bu tür örgütler, esas olarak faaliyet gösteren sektörün (ilaç, çimento, otomotiv, nakliyat, reklamcılık vb.) önde gelen firmalarınca kuruluyor ve faaliyetini sürdürüyor. «Dernek» statüsünde oluşturulan bu örgütlerin, hemen hepsinin «görünür» amaçları, «üyeleri arasında dayanışmayı sağlamak, bilgi alışverişini gerçekleştirmek, sektörün sorunlarını resmi mercilere dernek olarak götürmek, standardizasyonda elbirliği yapmak» ve bunun gibi maddeleri içeriyor. Bununla birlikte, bu dernekler bünyesinde firmaların, fiyat, üretim, pazar paylaşımı gibi ana konularda «centilmenlik anlaşmaları» yaptığı, dolayısıyla sektörde bu derneklerin bir tür **kartel** işlevi gördüğü gözlemleniyor. Birçok kez resmi ağızlarca da kabul edilen bir olgu karşısında hiç bir yasal yaptırım yoluna gidilmediği de görülüyor.

Herşeyden önce gelişmiş kapitalist ülkeler hukukunda olan anti-kartel yasalarının bile henüz çıkarılmamış olması, bu tür kartelcilik faaliyetlerini özendirmeye yetiyor. Bu tür derneklerin ana faaliyetlerinden biri de özellikle irili-ufaklı çok sayıda firmanın bulunduğu sektörde, dernek dışında kalan ya da bırakılan firmaları eritmeyi ya da bağımlı kılmayı amaçlıyor. Ayrıca dernek kurulan sektör, yan sanayilerle ilişkiliyse, yan sanayiyi dize getirmede de bu tür örgütlenmeler etkili oluyor.

Bu tür örgütlenmelere gidişte bir etken de, özellikle 1980 öncesinde, birçok malın fiyatında Bakanlar Kurulu ya da ilgili bakanlığın kontrolü olmasıydı. Televizyondan hamyağa, gübreden otomobil fiyatlarına kadar uzanan fiyatta devlet

kontrolü, firmaların dernek olarak biraraya gelmeleri ve resmi makamların fiyat tespitlerinde ağırlık koymaları amacını taşıyordu. 1980'den sonra birçok malda kaldırılan fiyat kontrolü, bu tür dernekleri işlevsizleştirmedi, dernekler bu kez ortaklaşa fiyat belirlemenin zemini haline geldi.

İşin ilginci, bu tür dernekleşmeler bazen, hükümetler tarafından özendiriliyor. Tek tek firmalarla uğraşmaktansa hükmi şahsiyeti olan bir dernekle iletişimi tercih eden resmi makamlar, sanayicilerin demek kurmalarını öneriyorlar.

Bunun yanısıra kartel, bazen «dernek» türü örgütlenmeye gitmeden de gerçekleştirilebiliyor. Sektörün tamamına hakim 1-2 firma, «centilmenlik anlaşması»nı genellikle lüks otellerde yedikleri yemek sırasında yapabiliyorlar.

Sektör düzeyinde kurulan dernekler ve faaliyetlerinden bazı örnekler:

**Beyaz Ev Eşyaları Sanayicileri Derneği (BESD):** 1986'da sektöre egemen iki grup, Koç ve Profilo'nun öncülüğünde kurulan dernek, bu grupların Arçelik, Demirdöküm, Ardem, Profilo firmalarının yanısıra sektörde faaliyet gösteren Emayetaş, Auer, Üçfaz ve Amasyalı firmalarını çatısı altında topluyordu. Dernek yöneticileri, tekel durumunda olan yan sanayilerin beyaz eşya üreticilerine «kan kusturduğunu» savunuyor ve bu kuruluşlara karşı tek tek yürütemedikleri mücadeleyi topluca yürütmelerinin daha kolay olacağını söylüyorlardı! BESD'cilere göre buzdolabı kondansatörü Bond-Boru adlı bir firmanın, emayeler Ege Kimya, boya ise DYO'nun tekelindeydi. Yan sanayide tekellerle mücadele etme amacını ortaya koyan BESD'ciler «kendilerinin de bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az sayıda olduklarını» ve dernekleşmeyle birlikte ortaklaşa fiyat dikte etme ya da kartelleşmenin sözkonusu olup olmayacağı sorusuna ise karşı çıkıyorlardı. (**Cumhuriyet**, 26 Temmuz 1986). İlginç olan, bu sektörün bir diğer büyük firması Simtel'in dernekte yer almamasıydı.

Beyaz eşyacılar, dernek kurmadan önce de çeşitli konularda «centilmenlik anlaşmaları» yapmışlardı. Örneğin ithal

malı buzdolabı ve diğer elektrikli ev aletlerinden «servis yasağı» karan alarak tüketiciyi bu mallan almaktan caydırmayı denemişler ve etkili olmuşlardı. Dernek üyesi Arçelik, Profilo, Emayetaş, Ardem, Üçfaz, Amasyalı beyaz eşyada 1984'te 118 milyar, 1985'te ise 178 milyar liralık satış yapmışlardı. Yaklaşık 8 bin kişi çalıştıran bu şirketlerin Türkiye genelinde702 adedi servis merkezinde olmak üzere 4600 servis personeli vardı.

**Elektronik Cihazları İmalatçıları Derneği (ECİD):** Bu dernek ise 1971 yılında ana üretim konusu televizyon olan firmalarca kurulmuştu. 1986'da derneğin üyesi olan 14 firma Türkiye televizyon üretiminin yüzde yüzünü gerçekleştiriyordu. Bu firmaların başlıcaları Koç'un Beko'su, Profilo'nun Telra'sı, Me-Ta Elektronik, Cihan Elektronik, Philips ve Altron'du.

«Kuruluş yıllarında ithalatta kısıtlamalar vardı ve fiyatlar Sanayi Bakanlığı'nca tesbit edilmekteydi. İşte bu dönemde gerek fiyat gerekse üretim konularında bakanlıklarla olan temaslar organize bir kuruluşu gerektiriyordu. Firmaların münferiden yaptıkları temaslar birbirlerinden kopuk, dağınık ve toplumun yararına olmayan sonuçlar doğurabiliyordu. Oysa ki aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların problemlerini asgari müşterekte birleştirecek, üst makamlara birlikte götürmeleri işlerin daha süratle ve daha olumlu olarak çözülmesini sağlayacaktı». Bunlar, derneğin Genel Sekreteri Maral Öztekin'in ECİD'in işlevi ile ilgili görüşleriydi (**MESS İşveren Dergisi,** 1 Eylül 1986). Öztekin'e göre, resmi merciler de her zaman bütün sektörlerde dernekleşmeyi önermişlerdi. Çünkü onlar da tek tek firmalar yerine hükmi şahsiyeti olan bir dernekle temas kurmayı tercih ediyorlardı.

**Özel Sektör Demir-Çelik Üreticileri Derneği:** 1970 yılında kurulan bu derneğe demir-çelik alanında faaliyet gösteren 20 şirketin tümü üyeydi. Türkiye'nin çelik üretimi 1985'te yaklaşık 5 milyon tondu. Ve bu toplamda yüzde 40'lık pay Dernek'e üye şirketlere aitti. Dernek, KİT'lerin ürettiği ham demirin şirketler arasında paylaştırılması ve demir-çelik konusunda yapılan ithalatla ilgili olarak sürekli biçimde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'yla bağlantı halinde. Bu nedenle derneğin İstanbul'da olan merkezi 1985'te Ankara'ya taşınacaktı. Dernek,

gerek KİT'lerden aldığı girdiler, gerekse elektrik tarifelerinin sektöre sübvansiyonlu uygulanması konusunda etkin bir lobi faaliyeti gösteriyordu. Özsaruhan Ailesi'nin kontrolündeki Metaş, Çukurova Holding'in Çukurova Çelik'i, Çolakoğlu Ailesi'nin Çolakoğlu Metalurji'si, Ekinciler, Elektrofer, Kroman Çelik, İstanbul Metalurji, İzdaş, Seldöküm, Çektaş, Orpaş bu derneğin ve sektörün en önemli firmalarını oluşturmaktaydı.

**Otomotiv Sanayicileri Derneği**: 1974'te, otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren firmaların kurdukları bu dernek, bu daldaki 21 firmayı temsil ediyor. 1985'te 22 bin kişinin çalıştığı ve yaklaşık 600 milyar liralık satışın yapıldığı bu sektörde Koç Grubu'nun egemenliği bulunuyordu. Oyak-Renault, MAN, Chrysler, Otomarsan, BMC diğer etkin üye firmalar. Derneğin Genel Sekreteri Nejat Emirli, üye firmaların ilişkilerini şöyle tanımlıyordu: «Üyelerimizin arasında genellikle birbirine rakip kuruluşlar bulunmakta, ancak bu kuruluşlar derneğin çatısı altında toplanmanın öneminin ve gereğinin bilincinde olduklarından, rekabet düşüncesi içine girmeden, sadece müşterek menfaatlerin tahakkuku ve sektörün sorunlarının çözümlenmesi ile ortak amaçlara ulaşılması yönünde fikirlerini ortaya atarlar ve bunun için işbirliği içinde çalışırlar» (**MESS İşveren Gazetesi**, 15 Haziran 1986).

**İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası**: 1964 yılında kurulan ve 33 ilaç firmasının üye olduğu bu dernek, «kartel» iddiasına en çok maruz kalan bir örgüt aynı zamanda. Derneğin başkanlığını yıllardır ilaç sanayiinin devleri arasında yer alan Eczacıbaşı Grubu'nun patronu Nejat Eczacıbaşı yapıyordu. Bu dernek aracılığı ile ilaç firmalarının fiyat ve üretim konularında «centilmenlik anlaşmaları» yaptıkları zaman zaman Sağlık Bakanları tarafından da ifade edilecekti. Nitekim ilaç sanayiinde var olan tekelci yapı da bu iddiaları destekler nitelikteydi. İlaç alanında en ciddi verileri toplayıp yayınlayan International Market Statistics IMS'in verilerine göre, Türkiye'de üretilen 2 bin ilacın sadece 303 kalemini üreten 5 büyük firma, satış piyasasının yaklaşık yarısını elinde tutuyordu. Söz konusu verilere göre, yılda yaklaşık 150 milyar liralık ilacın tüketildiği Türkiye'de, bu toplamın yarısı 5 ilaç firmasının kasasına giriyordu. Bu firmalar

Eczacıbaşı, Turgut Holding, Roche, Birleşik Alman ve Deva Holding'di. Bu 5 firma, üretimi yapılan 2 bin tür ilaç içinde 303'ünü ürettikleri halde satış gelirlerinin yarısına yakınını ellerinde tutuyorlardı. Dernek bünyesinde yapılan anlaşmaların, üretilecek ilaçların paylaşımından fiyat tesbitine, üretimin miktarından pazarlama biçimine kadar çeşitli konuları içerdiği sık sık öne sürülmüştü.

**Bitkisel Yağ Sanayicileri Derneği:** 1975 yılında kurulan bu dernek, margarin ve likit yağlar üreten 48 firmayı çatısı altında topluyor. Derneğin kuruluşu Türkiye'nin yağ kıtlığı çektiği 1973-1981 arası dönemle ilgiliydi. Ham yağın ithalinin devletçe yapılması ve firmalara tahsis yoluyla verilmesi ile fiyatların 1980'e kadar devletçe saptanması, yağ sanayicilerinin dernekleşmelerini de beraberinde getirmişti. Yağ tekellerinin ham yağ tahsisinde etkili olması, ayrıca fiyat belirlemede devlete karşı güçbirliği, bu dernekle mümkün olmuştu.

Türkiye'de 1984 sonunda margarin üreten firmaların toplam kapasiteleri 531 bin ton ürün üretecek düzeyde idi. Bunun yüzde 33.4'ü Unilever-İş'in İstanbul ve Adana'daki (Karataş) tesislerine, yüzde 22.5'u Sabancı'nın Marsa'sına, yüzde 11.3'ü Koç'un Aymar'ına, yüzde 8'i Çukurova'nın Turyağ'ına, yüzde 10'u Paksoy firmasına, kalanı da sektördeki diğer 4 firmaya aitti. Sıvı yağın en çok kullanılan türü olan ayçiçek yağında ise kurulu kapasite 600 bin ton/yıldı. Bunun da yüzde 11.5'u Trakya Yağ sanayii'ne, yüzde 10'u Doysan'a, yüzde 23.4'ü benzer büyüklüklere sahip 4 firmaya, geriye kalan yüzde 55'lik kapasite de 37 firmaya aitti. Bitkisel Yağ Sanayicileri Derneği'ne 1986'da 48 firma üyeydi ve bunlar sektörün önde gelen firmalarının yanı sıra, orta ölçekli firmaları da içeriyordu. Derneğin yönetimi ise çoğunlukla büyük firmaların elinde idi.

**Gübre Üreticileri Derneği:** Büyük sermayenin dernek türü örgütlenmelerinden birisi de kimyasal gübre üreten firmaların toplandığı Gübre Üreticileri Derneği. Recep Gencer'in kontrolündeki Bağfaş, Tekfen Holding'e ait Toros Gübre, Kuveyt sermayesinin ağırlıklı payı olan ancak 1990'da Tekfen'e geçen Akdeniz Gübre ve Yaşar Holding'e ait Ege Gübre, derneğin en etkin üyeleri. Bu arada KİT statüsündeki Tügsaş,

İgsaş ile yarı-KİT sayılan Gübre Fabrikaları A.Ş. de derneğin üyeleri arasında. 1985 yılı satış sonuçlarına göre gübre pazarından Bağfaş yüzde 19.3'lük, Akdeniz Gübre yüzde 10.7'lik, Toros Gübre yüzde 9.6'lık, Ege Gübre yüzde 7.2'lik, Gübre Fabrikaları yüzde 14.7'lik pay alırken, birer KİT olan Tügsaş ve İgsaş'ın payı yüzde 38.3'tü (**İSO, 500 Firma Anketi**). 1986'ya kadar gübre fiyatları devlet tarafından saptandığı için derneğin ana ilgi alanı bu fiyatın tesbitinde ağırlık koymaktı. Ayrıca mamul mal ve girdi ithalatında kolaylıklar sağlamak üzere de etkinlik gösteriliyordu. 1986'da gübrenin alımı, ithalatı, yurt içinde pazarlanması ve desteklenmesi yeni esaslara bağlanıyordu. Bu yeni uygulamaya göre, daha önce devlet tarafından saptanan fabrika satış fiyatları ile gübrenin ithalatı ve ihracatı belirli fon ve primler altında serbest bırakılıyordu. Gübrenin alım, satım ve dağıtımında birer KİT olan T. Zirai Donatım Kurumu ve T. Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin yanında gübre firmaları ile bunların pazarlama şirketleri, Tarım Satış Kooperatifleri'nin yer almasına da izin veriliyordu. Bir anlamda gübre satış fiyatları serbest bırakılıyordu. Bu yeni uygulamada Gübre Üreticileri Derneği'nin istemleri etkili olmuştu. Derneğin, Tarım ve Orman Bakanı Hüsnü Doğan'a gönderdiği «gizlidir» kayıtlı bir mektupta özetlediği taleplerinin, büyük ölçüde gerçekleştiği görülecekti (M. Sönmez, **Anka Ekonomik Bülten**, 3 Haziran 1986).

İmalat sanayiinde bu tür kartel özelliği ağır basan derneklerin dışında çeşitli alt sektörlerde faaliyet gösteren başka sermaye örgütleri de bulunuyor. Ayakkabı sektöründe 1986'da kurulan **Ayakkabı Sanayicileri Derneği**, bunlardan biri. Atölye türü işletmelerin ağırlıkta olduğu bu sektörde fabrikasyon üretimi yapan büyük firmalar biraraya gelerek söz konusu derneği kurdular. Yeşil Kundura, Adidas-Esem, Mekap, Beymen, Vakko, Erdal Spor firmaları bu dernek bünyesinde. Başını Yaşar Holding'in Pınar Süt'ü ile Tekfen Holding'in Mis Süt'ünün çektiği **Süt Sanayicileri Birliği** ise, bu sektörün büyük firmalarını bir çatı altında topluyor. Prefabrik yapı elemanları üreten firmalar ise **Prefabrik Birliği** adlı örgütte toplandılar. Zeytinoğlu Ailesi'ne ait Eston, Feniş Holding'den

Fe-Ga ile Gök İnşaat, Pekintaş ve Yesaş derneğin üyelerini oluşturuyorlar. Ayrıca 1980'lerde sayıları hızla artan ve çoğu yabancı sermayeli olan tohum üreten şirketler de 1986'da **Tohum Üreticileri Birliği**'ni kurdular. 1971'den beri faaliyet gösteren **Alüminyum Sanayicileri Derneği** bu sektörün en büyük kuruluşları, Feniş Alimünyum, Çuhadaroğlu ve Nasaş'ın denetiminde bulunuyor. Kurucuları arasında Turgut Özal'ın da bulunduğu **Demir ve Çelik Döküm Sanayicileri Derneği** de 1976'dan beri faal. Dernek, tüzüğüne koyduğu bir madde ile ancak büyük kapasiteli firmaların üyeliğini kabul ediyor.

İmalat sanayiinin alt kollarında büyük firmalann oluşturduğu bu derneklere sanayi dışındaki alanlarda da rastlanıyor. İhracat, müteahhitlik, taşımacılık ve benzeri üretim dışı sektörlerin önde gelen firmaları da dernek çatıları altında örgütlü durumdalar.

**Dış Ticaret Derneği**: Türkiye'nin toplam ihracatı içinde payları yüzde 45'i aşan 30 dolayındaki büyük ihracatçı firmanın üye olduğu bu dernek 1983'te kuruldu. Koç'a ait Ram, Enka'ya ait Enka Pazarlama, Sabancı'ya ait Exsa, Tekfen'e ait Tekfen Pazarlama bu şirketlerin içinde en büyükleri. «Dış Ticaret Sermaye Şirketi» olarak tanınan dernek üyelerinin üyelikte kalabilmeleri için yıllık ihracatlarını 30 milyon doların altına düşürmemeleri gerekiyor. Bu şirketlere, diğer ihracatçılardan farklı olarak, başta «ek vergi iadesi» olmak üzere daha fazla teşvik veriliyor. Ayrıca ihracatı 50 milyon doların üzerinde olanlara da dış ticareti devlet eliyle yapılan ülkelerden ithalat yapma olanağı sağlanıyor.

Dış Ticaret Derneği çatısı altında örgütlenen «İmtiyazlı İhracatçı»ların 1981'de Türkiye ihracatı içinde yüzde 9 olan payları kısa sürede hızla artarak 1986'da yüzde 45.7'ye çıkacaktı. Dernek, sağlanan teşviklerin artırılması konusunda etkin bir faaliyet gösterirken sistemin kurumlaşmasında da önemli katkılarda bulunacaktı. Bu arada, bu dernek üyelerinin kendilerine sağlanan ayrıcalıklardan başka türlü yararlandıkları görülecekti. Örneğin, küçük şirketlerin ihracatlarını kendi üzerlerinden geçirmelerine izin vererek çeşitli yüzdeler alacaklardı. Böylece mevzuatla ilgili hiçbir faaliyette bulunmadan ihracat rakamları kabarırken oturdukları yerden kendilerine

sağlanan ayrıcalık sayesinde de önemli kârlar sağlayacaklardı. Aynı şekilde, Doğu Bloku ülkelerinden ithalatta sahip oldukları ayrıcalığı, geleneksel ithalatçılar için aracılık yaparak kullanıp, buna dayanan bir hizmet bedelini de kasalarına akıtacaklardı. Diğer taraftan, derneğin üyesi şirketler, devletin sağladığı ek vergi iadesinden daha çok yararlanmak ve konulan baraja ulaşmak için ihraç fiyatlarında dampinge gidecek, bu da dış ticaret hadlerinin Türkiye aleyhine daha da bozulmasına ve değer kanamasının artmasına yol açacaktı.

Dernek üyelerine sağlanan ayrıcalık, bu şirketleri küçük imalatçılar karşısında tekelci bir konuma sokacak ve fiyat tesbitinde egemenlik sağlayacaktı. Bu durum bazen küçük firmaların örgütlenmelerinin de gerekçesi olacaktı. Örneğin **Giyim Sanayicileri Derneği**'nin ortaya çıkması böyle olmuştu. İmtiyazlı ihracatçıların toplam ihracatının yüzde 50-52'sini oluşturan konfeksiyon ürünlerini üreten sanayiciler, ihracatta imtiyazlılara mecbur kalmamak, ABD ve AET kotalarının çoğunun büyüklere verilmesi ile onlara olan bağımlılıklarına son vermek üzere 100'e yakını, Giyim Sanayicileri Derneği'ni kuracak, bir süre sonra da 500 milyon sermayeli bir ihracat şirketi kurarak «imtiyazlılar» arasına dahil olacaklardı.

**Müteahhitler Birliği**: Taahhüt sektöründe faaliyet gösteren büyük müteahhitler 1952 yılında kurulan Müteahhitler Birliği'nin çatısı altında örgütlüler. Bu sektörün en büyük firmaları olan STFA, Enka, Kutlutaş, Doğuş, Gama, Tekfen, Kiska, Güriş gibi firmalar derneğin ilk elde akla gelen üyelerini oluşturuyorlar. «Türk inşaat sektöründe bugün onbinin üstünde inşaat müteahhidi faaliyet gösteriyor, fakat bunlar içinde en büyük ve en örgütlü olanları Müteahhitler Birliği'nin üyeleridir. Bu deneyimli firmalar fizibilite, çizim, inşaat ve her tür sanayi, haberleşme, konut, tarım ve turizm projelerini en iyi kalite ile gerçekleştirecek düzeyde organizedirler. Bunların çoğu, sanayi, bankacılık, pazarlama, turizm, ihracat-ithalatla uğraşan şirketleri ile birer holding haline gelmişlerdir». Kendilerini böyle tanıtan Müteahhitler Birliği Başkanı Nurettin Koçak, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Uzak Asya'daki faaliyetlerinden de söz ediyordu. Gerçekten de Müteahhitler Birliği, büyük müteahhitlerin örgütü

idi. 1984'te üye sayısı 37 idi. Birlik, firmalar arasında iş paylaşımı, konsorsiyumlar oluşturma, devletten çeşitli teşvikler sağlama konusunda etkin faaliyetler yürütmüştü.

**Uluslararası Nakliyeciler Derneği**: Uluslararası karayolu taşımacılığı yapan firmalar 1975'te kurdukları Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) çatısı altında örgütlendiler. 1975'te 45 üyesi olan dernek, TIR'cılığın 1980'li yıllarda patlama yapması sonucu üye sayısını 1981'de 408'e, 1987'de 457'ye çıkaracaktı. Türkiye'deki toplam çekicilerin kapasitesi 1987'de 205.411 tona ulaşmaktaydı. UND üyeleri bu kapasitenin yüzde 97'sine sahipti. Üye sayısı 457'yi bulmasına karşın bunlardan 36 firmanın sahip olduğu araç kapasitesi, toplam kapasitenin üçte birini buluyordu. Aralarında Ulusoy, Tuzcuoğlu, Türksped, Trans-Gü, İnternak, Ektrans gibi büyük firmaların bulunduğu bir grup, dernekte, dolayısıyla sektörde etkinliği elinde tutuyordu.

Derneğin üyelerinin yüzde 32'si İstanbul, yüzde 22'si Ankara, yüzde 12'si Mersin, kalanı da öteki kentlerde bulunuyordu.

UND, «Dernek» statüsünden çıkıp daha önemli yetkilerle donatılabilecek bir statüye kavuşmanın peşinde idi. Bunun için de 1987'de Karayolu Taşıma Kanunu Tasarısı'nın yasalaşmasını bekliyordu. Bu yasa, Uluslararası Eşya Taşımacıları Birliği olarak örgütlenmelerine olanak sağlayacaktı.

TIR'cıların özellikle 1980'li yılların başında fiyat anlaşmaları yaptıkları öne sürülmüş, buna önlem olarak da TIR ithaline kolaylıklar getirilince Sabancı, Yaşar, OYAK, Transtürk, Koç gibi sektör dışı holdingler hızla TIR filoları kurmuştu. Bununla birlikte taşımacılık sektöründe egemenliğin, sayıları 10-15 dolayında olan firmalarda olduğunu söylemek mümkündü.

**Bankalar Birliği**: Bankaları çatısı altında toplayan örgüt ise Bankalar Birliği. Türkiye'de faaliyet gösteren bütün bankalar, tüzel kişiliği olan Türkiye Bankalar Birliği'ne üye olmak zorundalar. Bankalar bu yükümlülüğü bankacılık işlemlerine başlama iznini aldıkları tarihten itibaren en geç üç ay içinde yerine getirirler.

Bankalar Yasası'nın 58'inci maddesi birliğin görev ve yetkilerini şöyle tanımlıyor:

Birlik;

a)Bankacılık mesleğinin gelişmesini temin etmek,

b)Bankaların birlik ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği vakar ve disiplin içinde ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak çalışmalarını sağlamak.

c)Bankalar arasındaki haksız rekabeti önlemek amacıyla, gerekli her türlü tedbiri almak ve uygulamakla görevli ve yetkilidir. Birlik, bankacılık konusundaki mevzuatı ve aldığı karar ve tedbirlerin uygulanmasını takip eder ve bakanlıkça alınması istenen tedbirleri alır.»

Bankalar Birliği'nde esas olarak kamu denetimi geçerli. Bir başka deyişle, bankalar üzerindeki devlet denetiminin bir aracı da Bankalar Birliği. Nitekim Bankalar Yasası'na göre birliğin organları ve çalışma esasları Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Merkez Bankası'nın görüşleri alındıktan sonra bakanlığın önerisi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konan statüsünde gösteriliyor. Bankalar, birlik statüsüne ve birlikçe alınacak karar ve tedbirlere uymak zorundalar. Birlikte organ seçimleri gizli oy ve yargı denetiminde olmakla birlikte, genellikle başkanlık, Merkez Bankası Başkanı'na, yönetimde ağırlık da kamu bankalarının temsilcilerine düşer.

Çünkü birliğin 11 kişilik yönetim kurulunda, özel yasayla kurulmuş bankalar -ki bunlar kamu bankalarıdır- 4, Merkez Bankası 1, sermaye, ihtiyat ve mevduat toplamı 5 milyar lirayı aşan bankalar 5 üyeyle temsil edilirler. Bunlardan biri kamu bankası olunca, çoğunluk kamuya geçer.

Bankaların bu birliğin dışında örgütlenmeleri olmamakla birlikte, holding bankaları arasında kurumlaşmamış kartelimsi bir ilişkinin olduğu sık sık öne sürülegelmişti. Bu ilişki, özellikle kredi ve mevduat faizlerinin «serbest» bırakıldığı dönemlerde sıcaklık kazanmış, «centilmenlik anlaşmaları» faizlerin belirlenmesinde hırslı küçük bankaların terbiye edilmesinde etkili olmuştu.

***

İlgili sektörde «dernek» biçiminde örgütlenmeseler de ekonomide fiili kartellerin bulunduğu kamuoyuna sık sık yansımıştı. Bunlar hakkında zaman zaman soruşturma da başlatılmıştı. Örneğin polyester iplik piyasasında egemen Sabancı'nın Sasa'sı, Sönmez Holding'in Filament'i ve Kutlutaş'ın Polylen ve Sifaş'ının kartel kurdukları öne sürülmüş ve Başbakan Yardımcısı Kaya Erdem'in talimatıyla «kartel araştırması»na girişilmişti. (**Hürriyet**, 29 Ekim 1986). Ancak başta, bir kartel yasasının bulunmaması olmak üzere çeşitli engeller bu fiili kartellere karşı herhangi bir önlem alınmasını da mümkün kılmayacaktı. Bazı sektörlerde ise hiçbir örgütlenmeye gerek bırakmayan fiili tekeller var. Bunun en çok bilinen örneği de Şişe-Cam tekeli.

İş Bankası'nın bu firması, dilediğince fiyat belirleyebiliyor, piyasadaki gücüne etki edecek ithalata karşı da kendince etkin koruma önlemleri alabiliyordu. Bunun bir örneği, 1987'de yaşanacaktı. T. Şişe Cam Fabrikaları A.Ş., Doğu Bloku ülkelerinden ithal edilen ucuz cama karşı «haksız rekabet»e neden olduğu gerekçesi ile savaş açacaktı. Firma, kendisine bağlı çalışan 120 dolayındaki bayi ile yaptığı sözleşmede, cam ithalatını ve ithal cam satışını engellemek için madde koymuştu. Bu madde şöyleydi; «yetkili satıcı hiçbir şekil ve suretle cam ithal etmeyecek, ithal edilmiş camları satmayacak, cam ithal eden veya ithal edilmiş camı satan veya kullanan kişi ve kuruluşlara cam satmayacak, bu şirketlere ortak olmayacaktır. Bu işleri akrabası vasıtası ile de yapamayacaktır». Bu maddeye uymayan bayiye karşı uygulanacak yaptırım ise bayiliğin iptal edilmesi ve yatırdığı yüzde 3'lük teminatın yanmasıydı. Şişe-Cam firması bu uygulamayı savunuyor ve yetkilisi şöyle konuşuyordu: «Yaratılmak istenen haksız rekabet ortamına karşı hem kendimizi hem de bayilerimizi korumaya çaba gösteriyoruz» (**Hürriyet**, 12 Nisan 1987).

## İKİNCİ AYRIM:

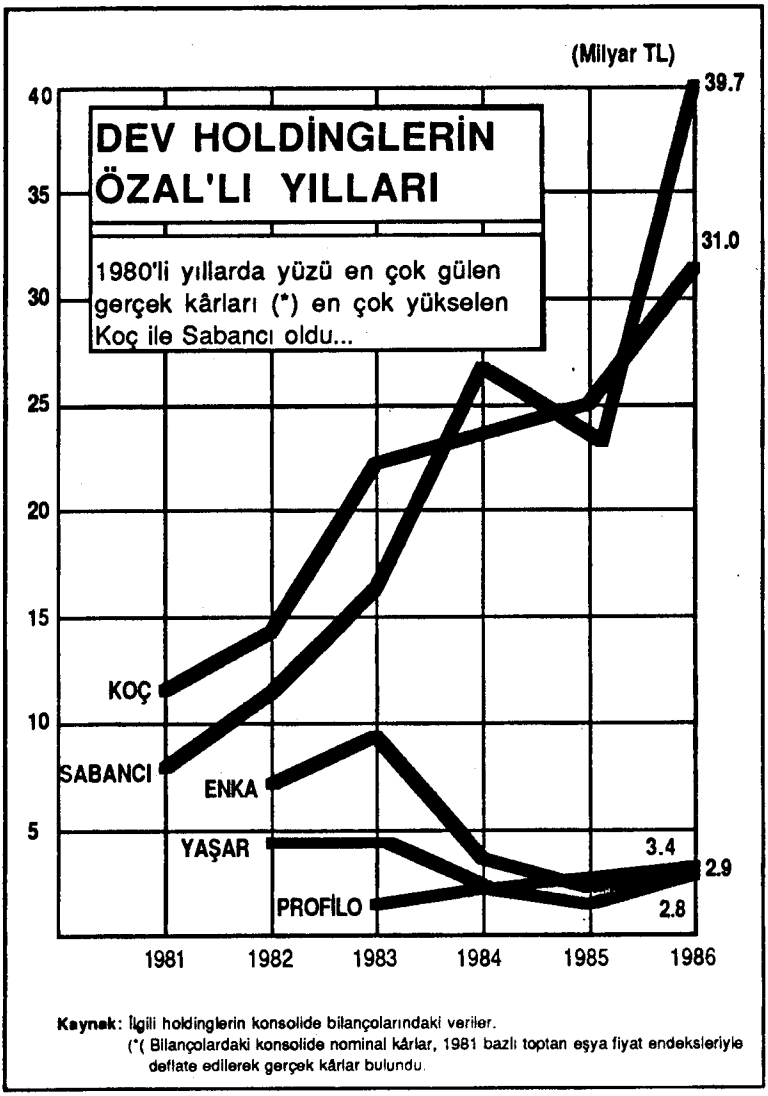
# «KIRK HARAMİLER»İN PORTRELERİ

Türkiye'nin «kırk harami»sinin sanayide, bankacılıkta, ulaştırmada, ihracatta egemenliklerini önceki bölümde inceledik. Tekelleşme sürecindeki boyutlarını, yabancı tekellerle ilişkilerini sergilemeye çalıştık. Yurt dışı ilişkilerine yer verdik. Kırk haramilerin palazlanmalarında devletin rolüne parmak bastık. Nasıl örgütlendiklerine, siyaset ile ilişkilerine değindik. Şimdi sıra «kırk haramiler»i tek tek tanımada... Nasıl işe başladılar, ilk birikimlerini nereden sağladılar, nasıl büyüdüler, 1980'lerde ne boyutlara vardılar?

«Kırk haramiler»in profillerini çizerken, çoğunlukla kendi verilerinden hareket ettik. Faaliyet raporlarında yer alan bilgileri esas aldık. Konsolide bilançolarını yayınlayanlarda, grubun resmini ortaya koymak daha kolaydı. Konsolide bilançosunu sağlayamadıklarımızın el yordamıyla büyüklüklerini betimlemeye çalıştık. Amaç, «kırk haramiler»i büyüklüklerine göre sıralamak iddiasından çok, grupları yakından tanıtmaktı. Bu tür bir portre denemesinden ortaya çıkan bulguların, somut konjonktür tahlillerinde yararlı olacağına inanıyoruz. Eldeki verilerin olanak verdiği ölçüde, dev holdinglerin, 12 Eylül öncesi ve sonrasından nasıl etkilendiklerini de ortaya koymaya çalıştık. Bazı anlamlı sonuçlara ulaştığımız kanısındayız.

«Kırk haramiler»le ilgili portre denemesinin ortaya koyduğu önemli bir gerçek var. «Kırk haramiler», kendi içlerinde de hızla farklılaşma sürecinde. Cumhuriyetle yaşıt ve yarı kamusal kimlikteki **İş Bankası**, Türkiye'nin en büyük grubu olmayı hep sürdürdü. İş Bankası'nı izleyen **Koç** ile **Sabancı** grupları ise diğer dev holdinglerle aralarındaki mesafeyi hızla açıyorlar. 12

Eylül ve Özal iktidarı döneminde de hızlı büyüyen bu iki devin grafiği sürekli yükseliyor. Böylece sözkonusu üç grubun Türkiye toplumsal yaşamındaki etkinliği kendisini açıkça hissettiriyor.




**Kaynak:** İlgili holdinglerin konsolide bilançolarındaki veriler.
(*( Bilançolardaki konsolide nominal kârlar, 1981 bazlı toptan eşya fiyat endeksleriyle deflate edilerek gerçek kârlar bulundu.

## TABLO: 20
## TÜRKİYE'NİN ON DEVİ

| İş Bankası |
|---|
| 1986'da Türkiye toplam mevduatı ve kredilerinde payı yüzde 19.2. 65 şirkette 140 milyar liralık iştiraki var. Banka şubelerinde 22 bin, Şişe-Cam Topluluğu'nda 16 bin, Tekstil Topluluğu'nda 8 bin kişi çalışıyor. Türkiye'nin en büyük 406 şirketinin 22'sine sahip. |
| **Koç** |
| 1986 cirosu 2 trilyon 386 milyar. 105 şirketi var. 1986'da 140 milyar kâr etti. 31 bin kişi çalıştırıyor. Otomotiv ve beyaz eşyada önde. |
| **Sabancı** |
| 1986 cirosu ? trilyon 169 milyar, toplam kârı 178.3 milyar lira. Doğrudan kontrolündeki şirket sayısı 45. 28 bin işçi çalıştırıyor. Tekstil, lastik, bankacılık ağırlıklı. |
| **Çukurova** |
| Kontrolündeki üç banka Pamukbank, Yapı Kredi, Uluslararası, Türkiye mevduatında yüzde 14.4, kredilerinde yüzde 10.1, bankacılık kârında yüzde 17 pay sahibi. Üç bankanın 50 iştiraki var, 790 şubesinde 13 bin kişi çalışıyor. |
| **Enka** |
| 1986 cirosu 433 milyar lira. Cironun yüzde 71'i ihracattan, yüzde 20'si müteahhitlikten. 1986 kârı 12.6 milyar lira. 30 dolayında şirketi var. Yarısı yurt dışında olmak üzere 16 bin kişi çalıştırıyor. |
| **Oyak** |
| 25 şirkette 22 milyarlık ortaklığı var. 1986 cirosu 400 milyara yakın. Bu şirketlerden sağladığı gelir 7 milyar lira. Otomotiv sanayii ağırlıklı. |
| **Yaşar** |
| 1986 cirosu 360 milyar lira. 45 firması var. Çalışan sayısı 9 bin. 1986 kârı 15.1 milyar . Boya, gıda, gübre sektörlerinde yoğun. |
| **Dinçkök** |
| Tekstil devi. Sadece 4 şirketi Aksa, Ak-Al, Aksu ve Dinarsu'nun 1986 satışları 250 milyar. Çalışan sayısı 10 bin. Şirket sayısı 15. |
| **ST-FA** |
| En büyük müteahhitlik grubu. Bir kısmı yurt dışında 15 şirketi var. 1986 cirosu 250 milyar, kârı 20 milyar dolayında |
| **Profilo** |
| 1986 satışları 236 milyar, toplam kârı 13.3 milyar lira. 25 şirketli bir grup. Beyaz eşya ve elektronikte yoğun. |

## ANONİM KAPİTALİST: İŞ BANKASI

Türkiye'de banka-merkezli sermaye gruplarının en eskisi ve en büyüğü kuşkusuz İş Bankası Grubu. Merkezinde İş Bankası'nın yer aldığı grup, sanayi, ticaret ve mali alanlarda oldukça etkin bir konumda.

İş Bankası'nı diğer sermaye gruplarından ayıran özellik, bir aile mülkiyeti etrafında örülü olmaması, yani kapitalistliğin «anonim»liği. İş Bankası'nın kuruluş sermayesi, Atatürk'ün 250 bin lirasından oluşmuştu. Kurucuların başta Atatürk olmak üzere genel olarak genç Cumhuriyetin önder kadrosunu oluşturan veya devletin idari mekanizmasında yer alan kimselerden oluşması, İş Bankası'na yoğun bir devlet desteği ve yardımını getirmişti.

1988 yılına gelindiğinde bankanın sermayesi 250 milyar liraya çıkmıştı. Bu sermayenin yüzde 36.6'sı İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı'na aitti. Bankada sayıları 500'ü bulan özel kişiler yüzde 22.2'lik hissedardı. Böylece özel kişi ya da kuruluşların payı yüzde 58.8'e ulaşıyordu. İş Bankası'nın geri kalan sermayesinin yüzde 12.3'ü Hazine'ye, yüzde 28.8'i de «Atatürk hisseleri»ne aitti. Bu hisseler, 1981'de yapılan düzenlemeyle Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği'nce idare ediliyordu.

İş Bankası, Türkiye'nin en büyük ticari bankası durumunda. 1988 sonunda topladığı 6 trilyonu aşan mevduat, Türk bankacılık sisteminde toplanan toplam mevduatın yüzde 20.6'sını oluşturuyordu. İş Bankası'nın, verilen krediler içindeki payı da yüzde 13.1 idi. Banka aynı yıl 121.4 milyar lira kâr sağlamıştı. Bu, Türk banka sisteminde aynı yıl sağlanan kârların yüzde 6.6'sıydı. Toplam şube sayısı 953 olan İş Bankası'nda 21 bine yakın personel çalışıyordu.

İş Bankası'nın kuruluşundan beri uyguladığı önemli bir politika, topladığı mevduatı iştirakler biçiminde sanayi, ticaret ve öteki alanlara plase etmesiydi. 1988 sonunda bankanın iştirak tutarı 371 milyar liraya çıkmıştı. Türkiye'de cam üretimi ve

«sigortacılığın sigortası» anlamına gelen «reasürans» tekelleri İş Bankası'nın elindeydi. Banka, bunlar dışında Türkiye'nin önde gelen sanayi, bankacılık, sigortacılık, turizm, ticaret şirketlerine de ortaktı.

Atatürk, Türkiye İktisat Kongresi'ni açmak üzere İzmir'e geldiğinde, Latife Hanım ile evleneli iki hafta olmuştu. Latife Hanım'ın babası Uşakizade Muammer Bey, İzmir eşrafındandı ve mali kurumlar adına İzmir delegesi olarak İktisat Kongresi'ne katılmıştı. «**Atatürk**» isimli eserin yazarı **Lord Kinross**, Muammer Bey'in, «ticaret ve armatörlükle ilgili; dış bağlantıları olan zengin bir İzmirli» olduğunu; Latife Hanım'ın ise, «dışarıda hukuk tahsil etmiş, bir Fransız gibi Fransızca konuşan» aydın bir Türk kızı olduğunu yazıyordu. İzmir'in kurtuluşunda, Atatürk, o sırada Biarritz'de yazlarını geçirmekte bulunan Uşakizadeler'in Göztepe'deki evlerinde kalır ve Latife Hanım'la o vesile ile tanışır (s. 327).

1924'te kayınpederi Muammer Bey, Atatürk'e, ortaklaşa ve Türk işadamlarına örnek olmak amacıyla ticari nitelikte bazı girişimlerde bulunmayı öneriyordu. Atatürk, öneriyi olumsuz karşılamakla beraber Muammer Bey'in önerisini bir de o sırada İmar Vekili olan Celal (Bayar) Bey'e danışmasını tavsiye ediyordu. Celal Bayar «**Geçit**» dergisinde yer alan bir yazısında sonraki gelişmeyi şöyle aktarıyordu: «Uşakizade Muammer Bey... Gazi'nin ve kendilerinin 250 bin liralarının bulunduğunu, bununla ihracat ve ithalat işleri yapmak istediklerini, fakat Gazi Hazretleri'nin kendisine 'Bir kere Celal Bey'e sorunuz...' dediğini söyledi. İthalat ve ihracat işlerinin çok riskli olabileceğini... sonra Gazi'nin bu gibi işlere isminin karışmaması gerektiğini düşündüm. Bu 250 bin lira ile 1 milyon sermayeli bir banka kurulmasını, bunun aslında bir amme hizmeti olacağını düşündüm... telkini Muammer Bey'e yaptım» (Aktaran, D. Avcıoğlu, **Türkiye'nin Düzeni**, s. 180).

Atatürk'ün 250 bin lirası, Hindistan Müslümanlarının Kurtuluş Savaşı sırasında yaptıkları 500 bin liralık yardımın yarısından oluşuyordu. Celal Bayar, bankanın kurulması kararlaştırıldığında Muammer Bey'in parasını almayacak, kendisine mudilik önerecekti. Bayar'ın bankacılık deneyimi Ziraat

Bankası ve Deutsche-Orient Bank'taki çalışmalarına dayanıyordu. İş Bankası 17 kurucu tarafından 1924'te kuruluyordu. Kurucuların 9'u İtibari Milli Bankası'ndan, 3'ü Emniyet Sandığı, 2'si Ziraat Bankası, 2'si dışarıdandı. Dışarıdan olanlar, İttihatçı Kara Kemal'in yetiştirdiği iki kişiydi. Bankanın genel müdürlüğüne İmar Vekilliği'nden istifa eden Celal Bayar, yönetim kurulu başkanlığına da Siirt Milletvekili Mahmut Bey getiriliyordu. Bankanın kurucuları, nüfuzlu politikacılar ve tüccarlar, ilk yönetim kurulu ise Atatürk'ün seçtiği milletvekillerinden oluşuyordu.

İş Bankası, kuruluşunu izleyen yıllarda yerli ve yabancı sermaye ile siyasi iktidar arasındaki bütünleşme süreci üzerinde oldukça etkin bir rol oynayacaktı. İş Bankası ile ilgili politikacılar, sermaye kesimiyle devlet arasında önemli bir halkaydılar. Bunlara İş Bankası Grubu veya Fransızca «çıkarcı» anlamına gelen **«aferistler»** deniliyordu. Falih Rıfkı Atay, **«Çankaya»** isimli eserinde İş Bankası'nın bir tür politikacılar bankası olarak kurulmasının Cumhuriyet tarihi için çok acıklı bir «aferizm salgını»nın başlamasına yolaçtığını belirtecekti. Şöyle diyordu Atay, «Kolay kazanç elde etmeye çalışan, yerli-yabancı, Ankara'da nüfuz tüccarlarını bulmakta ve onlar vasıtasıyla bankayı kendi teşebbüsleri içine sürüklemekteydi. Birkaç defa bankayı ağır ziyanlardan kurtarmak için, onu çıkmaz işlere sokmuş olanları kurtarmak lazım gelmiştir» (s. 455-456).

Aferizm salgınına kapılanlar arasında Yunus Nadi, İsmet İnönü, Kılıç Ali gibi eski Kuvayi Milliyeciler de vardı.

Hükümetin yardım ve desteğine dayanan İş Bankası, kısa sürede önemli gelişmeler gösterdi. Bankanın mevduatı 1924-1927 arasında 2.5 milyondan 22.7 milyon liraya çıkmıştı. 1927'de banka, ilk önemli sıçramasını **İtibari Milli Bankası** ile birleşerek gerçekleştirecekti. Cumhuriyetin kurulması, Sultan Hükümeti'yle sıkı bağ içindeki kişilerin başında bulunduğu İtibari Milli Bankası'nın işlerini olumsuz yönde etkilemişti. Avundukzadeler ve Nemlizadeler adlı ailelerin yönetimindeki banka, kısa sürede İş Bankası ile birleşmeye mecbur kalacak ve bu birleşmeyle sermaye 1 milyon liradan 5 milyon liraya çıkacaktı.

Atatürk'ün vasiyetine göre, Banka'daki Atatürk hisseleri CHP'ye devredilecekti. Ancak bu hisselere düşen kârlar, Türk Dil Kurumu ile Türk Tarih Kurumu'na verilecekti. 12 Eylül'de CHP'nin kapatılmasıyla bu hisseler önce Devlet Başkanlığı Genel Sekreterliği'ne, sonra da Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği'ne bağlanacaktı.

İş Bankası bir yandan sağladığı «tekel hakları», diğer yandan kendisine öncelik tanınan alanlarda kurduğu sanayi ve sanayi dışı şirketlerle önemli bir birikim ve yoğunlaşma süreci yaşıyordu. Tanınan tekel hakları arasında **«mükerrer sigorta inhisarı»** ile **«cam üretimi tekeli»** bulunuyordu. 1929'da Milli Reasürans'ın İş Bankası'nca kurulmasıyla sağlanan «mükerrer sigorta inhisarı» gereği, Türkiye'de çalışan yerli ve yabancı sigorta şirketleri yaptıkları her türlü sigortalardan tahsil ettikleri primlerin yüzde 50'sini bu şirkete devretmeye başlıyorlardı.

Cam tekeli ise 1935'te çıkarılan bir yasayla İş Bankası'na tanınıyordu. Bu tekelin ilk uygulaması Paşabahçe Cam Sanayii'nin kurulmasıydı. Kozlu Kömür İşletmeleri, Maden Kömürleri İşletmeleri, Kilimli Kömür Madenleri, Ergani Bakır, Bulgardağ Madenleri, Bursa Dokumacılık, İstanbul Telsiz Telefon, Türkiye Kibrit İnhisarı, İş Bankası'nın ortağı bulunduğu başlıca şirketlerdi. Banka bunların dışında dış ticaretle ilgili birçok şirket de kurmuştu. 1945 yılına gelindiğinde 2 şubeyle kurulan İş Bankası'nın şube sayısı 48'e, personel sayısı 1934'e çıkmıştı. Banka aynı yıl 180 milyon lira mevduat toplamış ve 100 milyon liralık plasman gerçekleştirmişti.

Türkiye'nin uluslararası sermaye ile bağlarının güçlendiği ve başta Dünya Bankası, IMF, NATO olmak üzere yeni uluslararası ekonomik ve siyasi örgütlerde yer aldığı İkinci Dünya Savaşı ertesinde, İş Bankası da, yeni yönelişler bağlamında, özel kesime tanınan önceliklerde ilk akla gelen kuruluş oluyordu. Dünya Bankası'nın öncülüğünde kurulan T. Sınai Kalkınma Bankası'nda başrolü İş Bankası oynuyordu. Bu dönemde ilk yabancı sermayeli firmaların kuruluşuna İş Bankası önayak oluyordu. 1948'de Koç ile birlikte kurulan **General Electric** ve

aynı yıl Hollandalı Unilever Grubu ile kurulan **Unilever-İş** bunların örnekleriydi.

İş Bankası 1930'lu ve 1940'lı yıllarda başlayan tekstil, şeker ve çimento sanayiine yönelik yatırımlara 1950'lerde de devam edecek, özellikle **Marshall Fonu**'ndan sağlanan kaynaklar, bu yatırımlarda kullanılacaktı. Bankanın 1966-1986 yılları arasındaki 20 yılda katettiği büyüme bile tekbaşına oldukça anlamlıydı. 1966'da 5 milyar 16 milyon lira mevduat toplayan İş Bankası'nın 1986 sonunda topladığı mevduat 3 trilyon 36 milyar lirayı bulmuştu. 1963 sabit fiyatlarıyla ifade etmek gerekirse, 20 yıl içinde gerçekleşen artış yüzde 324'tü. Bir başka gösterge: Bankanın 1970 yılı kârı 81 milyon lira olarak gerçekleşmişti. 1970'den 1986'ya kârlar katlanarak büyüyecek ve 35.6 milyara ulaşacaktı. 1963 sabit fiyatlarıyla 1970-1986 arasındaki kâr artışı yüzde 316'yı buluyordu.

## TABLO: 21

## T. İŞ BANKASI A.Ş.'NİN GELİŞİMİ

| Yıllar | Şube Sayısı | Mevduat (Milyon TL) | Kredileri (Milyon TL) | İştirakleri (Milyon TL) |
|---|---|---|---|---|
| 1926 | 3 | 14.2 | 11.4 | 14.2 |
| 1929 | 27 | 44.9 | 31.9 | 6.1 |
| 1932 | 45 | 43.9 | 30.1 | 8.0 |
| 1938 | 41 | 98.1 | 73.6 | 20.7 |
| 1948 | 61 | 233.6 | 136.3 | 80.1 |
| 1961 | 240 | 2.204.9 | 1.123.4 | 278.5 |
| 1972 | 517 | 15.866.2 | 8.406.9 | 2.374.2 |
| 1979 | 857 | 108.800.0 | 79.900.0 | 4.767.0 |
| 1986 | 926 | 3.036.791.0 | 2.886.990.0 | 140.273.0 |
| 1988 | 953 | 3.115.878.0 | 3.525.989.0 | 371.107.0 |

Kaynak: İş Bankası Faaliyet Raporları'ndan derlendi.

Türkiye İş Bankası, Türkiye'deki bankalar içinde iştirakleri en yüksek olanıydı. Yapılan yasal düzenlemeler, bankaları, daha az iştirake zorluyordu. Bu noktadan hareketle İş Bankası da bazı iştiraklerini 1988-89'da elden çıkardı. Rabak, Koruma Tarım, Bezmenler'e satıldı. Nasaş'ı bir yabancı firma aldı. Buna rağmen iştirakler pek azalmadı.

Kuruluşundan itibaren sanayi ve sanayi-dışı şirketlere ortak olan bankanın, 1988 sonundaki iştirak sayısı 118'i bulmuş, bu iştiraklerdeki sermayesi ise 372 milyar liraya yaklaşmıştı. İş Bankası iştiraklerinde ağırlığı sanayi taşıyordu. Bu oran hiçbir zaman yüzde 65'in altına düşmemişti. 1988'de sanayi iştirakleri içinde cam 82 milyar, tekstil ise 53 milyar liralık payla özel bir ağırlık taşımaktaydı (İş Bankası iştiraklerinin listesi Ek: 1'de).

1935'te çıkarılan bir yasayla cam sanayii tekelinin İş Bankası'na verilmesi ile Paşabahçe'de bir züccaciye tesisinin kuruluşuna başlanacaktı. Bu tesise daha sonra hükmi şahsiyet kazandırılarak T. Şişe Cam A.Ş. oluşturulacaktı. Paşabahçe'de kurulan tesis 1961 yılına değin Türkiye'nin tek cam tesisi olarak kalacaktı. Ancak 1951 yılında ilk kez düz cam üretimine başlanmasıyla hızlı bir atılım gerçekleştirilecekti. O yıla kadar düz cam teknolojisini Batı kapitalizminden sağlayamayan Türkiye, bu teknolojiyi Sovyetler Birliği'nden alacak, böylece düz camı, cam kap, cam elyaf, cam boru, çubuk, ısıya dayanıklı züccaciye, kristal, otomatik züccaciye tesisleri izleyecekti.

Böylece 1988'e gelindiğinde **Şişe Cam Topluluğu** 22 şirket ve üç tesisin sahibi bir grup haline gelecekti. Toplulukta 19 bin kişi çalışıyordu ve 1988 satışları 2 trilyon liraya yaklaşmıştı. İş Bankası'nın bu tek iştiraki bile artık Türkiye'nin en büyük sermaye grupları arasındaydı. Tekel konumu, topluluğun hızla büyümesine, böylece de Avrupa'nın kendi dalında dördüncü gücü olmasına olanak tanımıştı.

Camın hammaddesinin üretiminden iç ve dış pazarlamasına kadar tüm aşamalarını içeren faaliyetlerde şirketler kuran Cam-İş Topluluğu, bu dikey bütünleşmeyle etkin bir konum sağlamıştır. Topluluk bünyesinde yer alan şirketlerin gerçekleştirdikleri satışlar şöyle gelişmişti:

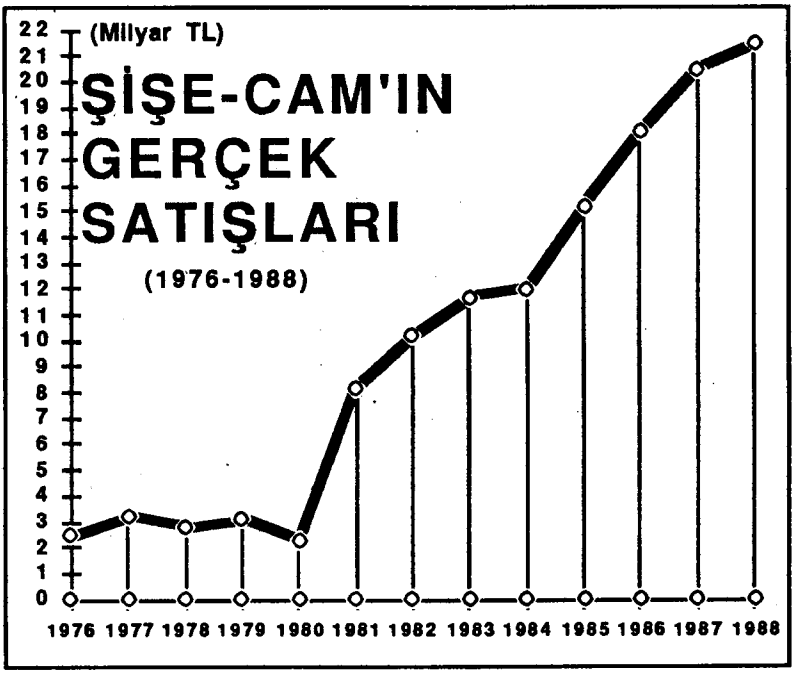
## TABLO: 22
## CAM-İŞ TOPLULUĞU'NUN SATIŞLARI

| Yıllar | Görünen Satışlar (Milyon TL | Gerçek Satışlar * (Milyon TL) | Gerçek Satışlar Endeksi |
|---|---|---|---|
| 1976 | 2.546 | 2.456 | 100.0 |
| 1977 | 3.990 | 3.218 | 126.4 |
| 1978 | 5.263 | 2.780 | 109.2 |
| 1979 | 9.775 | 3.150 | 123.7 |
| 1980 | 14.624 | 2.274 | 89.3 |
| 1981 | 72.212 | 8.210 | 322.4 |
| 1982 | 112.362 | 10.205 | 400.8 |
| 1983 | 168.093 | 11.689 | 459.1 |
| 1984 | 262.870 | 12.014 | 471.9 |
| 1985 | 465.792 | 15.210 | 597.4 |
| 1986 | 696.842 | 18.062 | 709.4 |
| 1987 | 1.091.452 | 20.500 | 834.7 |
| 1988 | 2.000.000 | 21.466 | 874.0 |

Kaynak: Türkiye Şişe-Cam A.Ş. Faaliyet Raporları 1976-1988'den derlenmiştir.

(*) 1976=100 bazlı Toptan Eşya Fiyatları Endeksi kullanılmıştır.

Tablodan izleneceği gibi, satışlar özellikle 1980'de önemli bir düşme göstermişti. Bunda 1980'de cam işkolunda sürmekte olan grevler önemli bir etkendi. Ancak 12 Eylül'le birlikte grevlerin yasaklanması cam tekeline de derin bir soluk aldırmış ve Grup, 1980'li yıllarda olağanüstü bir birikim gerçekleştirmişti. Bu hızlı büyümede Grubun ihracatta önemli atılımlar yapması da etkendi. Nitekim 1976'da 20 milyon dolarlık ihracat yapan cam tekeli, ihracata büyük teşvikler verilmeye başlanan 1981'de 82.2 milyon dolarlık, 1984'te 133.6 milyon dolarlık, 1986'da 167.9 , 1988'de ise 240 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirecekti. Son 12 yılda ihracatta katedilen gelişme yüzde 1100'dü.




1980'li yıllarda yatırımlarını da hızlandıran Cam Topluluğu'nun, bünyesinde çalışan sayısı da hızla artmıştı. 1976'da Grup bünyesinde 9.267 kişi çalışırken bu sayı 1988 sonunda 19 bine çıkarak yüzde 105 artış göstermişti. Cam Topluluğu çatısı altındaki 22 şirket , 3 tesis aşağıdaki gibiydi.

**TABLO: 23**
**CAM-İŞ TOPLULUĞU ŞİRKETLERİ**

| Sanayi | Ticari Kuruluşlar |
|---|---|
| - Paşabahçe Cam | - Paşabahçe Ticaret |
| - Çayırova Cam | - Paşabahçe Perakende Satışlar |
| - Topkapı Şişe-Cam | - Cam Pazarlama A.Ş. |

| | |
|---|---|
| - Teknik Cam | - Caminter Gmbh. (Yurt Dışı) |
| - Cam Elyaf | - Derya Dış Ticaret |
| - Soda Sanayii | - Intermar (Yurt Dışı) |
| - Anadolu Cam | - Camtaş Düzcam Paz. A.Ş. |
| - Rastaş Kapak | - Camsar Sanayi Ara Mal. Paz. A.Ş. |
| - Bursa Otocam | **Mali Kuruluşlar** |
| - Ferro Döküm | - Camiş Menkul Değerler |
| - İstanbul Porselen | - Dışbank |
| - Kırklareli Cam | **Tesisler** |
| - Sinop Cam | - Maden İşletmeleri |
| - Trakya Cam | - Cam İşleme Tesisi |
| - Camiş Ambalaj | - Makina ve Kalıp Fabrikası |

İş Bankası sanayi iştiraklerinin camdan sonra en fazla yoğunlaştığı alan tekstildi. Banka, 1986'da bu alanda yeni bir örgütlenmeye gitmiş ve hisselerinin çoğunluğunu ele geçirdiği dört tekstil üreticisi şirkete iki pazarlama şirketini de ekleyerek yeni bir sermaye grubu doğurmuştu. **Mensa Şirketler Grubu** olarak adlandırılan bu toplulukta Güney Sanayi, Mensa Mensucat, Ödemiş Tekstil ve Ceyhan Tekstil üretici firmaları; Mepa Merkezi Pazarlama yurt içinde, Mepinter ise merkezi İsviçre'de olan pazarlama şirketleriydi.

İş Bankası'nın tekstil topluluğunda 8 bin kişi çalışmaktaydı. Grup, 9 milyon metrelik örme ile 3 milyon parçalık hazır giyim ve konfeksiyon kapasitesine sahipti.

İş Bankası, bu grubun dışında tekstilde 5 şirketin daha ortakları arasında yer alıyordu. Banka, sanayide çimento, metal, gıda, kimya, otomotiv, metalurji alanlarında da çeşitli şirketlere ortaktı.

İş Bankası'nın sanayide cam ve tekstilden sonra iştiraklerini en çok yoğunlaştırdığı alan bankacılıktı. Bu sektörde 1988'de 85.3 milyar liralık iştiraki bulunan banka, 2 yabancı sermayeli bankanın, bir ticaret bankasının, iki de yatırım bankasının ortağıydı. Arap sermayesi ile kurulan **Arap-Türk**

**Bankası**'nın yüzde 28 ortağı olan İş Bankası, **TSKB**'de yüzde 38 payla en büyük ortaktı. **Dışbank** ile **Sınai Yatırım ve Kredi Bankası**'nın da ortağı olan İş Bankası, özellikle, özel yatırım kredisi veren TSKB üzerindeki etkinliğiyle sanayiyi önemli ölçüde marke edebiliyordu.

Bankanın kontrolündeki sigorta şirketlerinden **Anadolu Sigorta** ile **Ankara Sigorta**, 1986'da Türkiye'deki sigorta şirketlerinin topladığı primlerde yüzde 18'lik, teknik kârda ise yüzde 23'lük pay sahibi idiler. **Destek Reasürans** ile **Milli Reasürans** ise bankanın kontrolündeki diğer mükerrer sigorta kuruluşlarıydı.

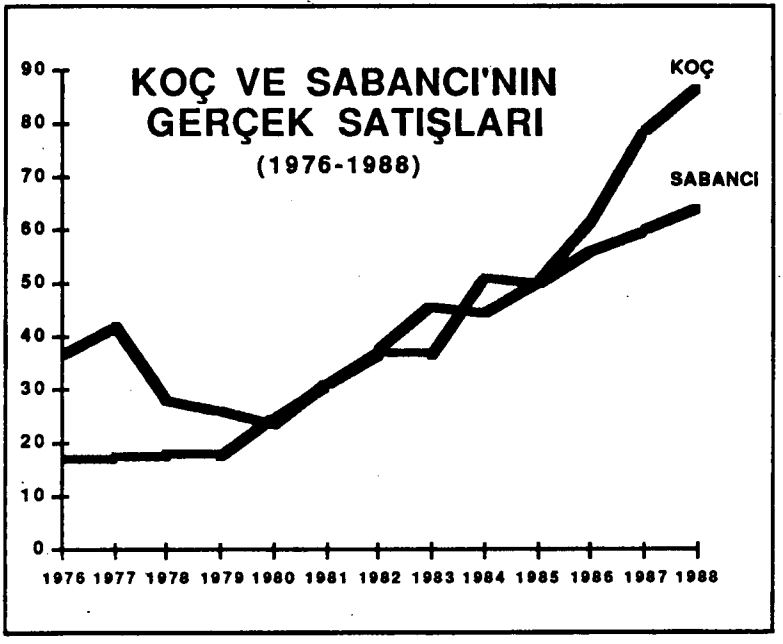
Kısacası Cumhuriyetle yaşıt geçmişiyle İş Bankası, bugün ulaştığı boyutlarda Türkiye'nin en büyük sermaye grubuydu. Sadece banka şubelerinde (21 bin), Cam Topluluğu'nda (19 bin) ve tekstil grubunda (8 bin), çalışanları toplamı 48 bini bulan bu sermaye grubu, diğer alanlardaki etkinlikleri de gözönüne alındığında, Türkiye'nin en büyük sermaye grubu nitelemesine hak kazanıyordu.

Banka'da, diğerlerinde olduğu gibi somut bir «aile»nin değil de «anonimleşmiş sermaye»nin egemenliğinin olması, Grubun «kapitalist» özünü sisler altında bırakıyordu. Atatürk Hisseleri'nin yanısıra Hazine'nin ortaklar arasında yer alması Gruba «kamusal» bir görünüm sağlıyorduysa da banka, son tahlilde kâr ve birikimi ön planda tutan Türkiye'nin en büyük «kapitalist»i idi.

## KOÇ İMPARATORLUĞU

«Daha talebe iken iş hayatına atılmayı aklıma koymuştum. Kararımda ısrar ettim, aileme kabul ettirdim, okumayı bırakıp 1917'de küçük yaşta iş hayatına girdim. İşe önce bakkallıktan başladım, hırdavatçılığa geçtim, köselecilik yaptım. Arkasından inşaat malzemesi işine girdim» (**İSO Dergisi**, 15 Haziran 1961).

Kuruluşunun 60. yılını 1986'da kutlayan Koç Topluluğu'nun kurucusu **Vehbi Koç**, iş yaşamına ilk atılışını yukarıdaki satırlarla özetliyordu. Bakkallıkla başlayan bu iş yaşamı, 60 yılın sonunda ortaya 1986 cirosu 2 trilyon 386 milyar liraya ulaşan 105 şirketli dev bir sermaye grubunu çıkarmıştı. 1988'de ise Koç Topluluğu 33 bin kişi çalıştıran ve 8 trilyonluk cirodan 688.5 milyar lira kâr eden, Türkiye'nin en büyük ikinci sermaye grubuydu artık.




1970'lerin sonlarına doğru ciddi bir kriz yaşayan grup, 1980'de alınan 24 Ocak Kararları ve onu izleyen 12 Eylül askeri darbesinin çeşitli rahatlatıcı önlemleriyle 1980'lerde yeniden hızlı bir birikim olanağına kavuşmuştu. Kriz, Koç Grubu'nda kendini; **azalan kârlılıkta** gösterecekti. 1976'da 2.5 milyara yaklaşan grubun toplam kârları, 1977 ve 1978'de yükselme göstermiş, ancak 1980'de 1.5 milyara düşmüştü. Krizi 1981'de de atlatamayan Koç; o yıl 1.3 milyara düşen kârlarını, izleyen yıllarda

hızla artırmıştı. 1982'de 1.6 milyara çıkan kârlar sonraki yıllarda yeniden yükselme eğilimi göstererek 1986 sonunda, 1976 fiyatlarıyla 3.6 milyar liraya, 1988 sonunda da 7.4 milyar liraya fırlamıştı. Böylece 1988'in kârları, 1981'e göre yüzde 475'lik artış göstermişti. Koç 1976-1988 döneminde, 1976 fiyatlarıyla 40 milyar dolayında kâr etmişti ve bu kârların yüzde 66'sı 1982-1988 arasında gerçekleşmişti. Yasaklanan grevler, dondurulan ücretler Koç'a ilaç gibi gelmişti. İhracata ve diğer döviz kazandırıcı işlere verilen teşviklerle, kısa bir adaptasyon döneminden sonra, kendini toparlayan Koç, tekrar yeniden bir büyüme sürecine girmişti. Bu arada, Türkiye'nin en büyük özel şirketi **Asil Çelik**'i, sırtında bir kambur haline gelmişken devlete devretmesi de Koç'u rahatlatan önemli bir gelişme olmuştu.

**TABLO: 24**

**KOÇ TOPLULUĞU'NDA SATIŞLAR VE KÂRLAR**

| | Satışlar (Milyon TL) | | Kârlar (Milyon TL) | | Kârlılık Oranı |
|---|---|---|---|---|---|
| Yıllar | Görünen | Gerçek * | Görünen | Gerçek * | (Kâr/Satışlar %) |
| 1976 | 17.297 | 17.297 | 2.477 | 2.477 | 14.3 |
| 1977 | 21.739 | 17.531 | 3.250 | 2.621 | 15.0 |
| 1978 | 33.860 | 17.887 | 5.233 | 2.764 | 15.5 |
| 1979 | 54.012 | 17.406 | 7.367 | 2.374 | 13.6 |
| 1980 | 159.778 | 24.848 | 9.739 | 1.514 | 6.0 |
| 1981 | 272.345 | 30.966 | 11.303 | 1.285 | 4.1 |
| 1982 | 411.782 | 37.397 | 18.106 | 1.644 | 4.4 |
| 1983 | 660.169 | 45.870 | 33.500 | 2.328 | 5.0 |
| 1984 | 1.082.858 | 44.490 | 59.027 | 2.698 | 5.5 |
| 1985 | 1.544.184 | 50.425 | 90.549 | 2.957 | 5.8 |
| 1986 | 2.386.938 | 61.868 | 139.525 | 3.616 | 5.9 |
| 1987 | 4.183.000 | 78.568 | 360.000 | 6.761 | 8.6 |
| 1988 | 8.100.000 | 86.938 | 688.500 | 7.390 | 8.5 |

Kaynak: Koç Grubu Yıllık İngilizce Faaliyet Raporu'nda yer alan konsolide bilançolardan derlenmiştir.

(*) 1976=100 Bazlı Toptan Eşya Fiyat Endeksi kullanılmıştır.

Koç'ta, krizden büyümeye geçişi başka göstergelerden de izlemek mümkündü. Grubun **özsermayesine göre kârlılığı** 1979'da yüzde 76 dolayındayken 1980-1982 döneminde yüzde 51'lere kadar düşecek, ancak hızlı bir toparlanmayla 1985'te yüzde 102'ye, 1986'da yüzde 100'e, 1988'de de yüzde 129'a ulaşacaktı. Aynı olguyu «**çalışan başına kâr**» göstergesinde de görmek mümkündü. Koç Topluluğu'nda çalışan başına kâr 1975'te 66.6 bin lira iken 1986'da 4.5 milyona çıkmıştı. Ancak enflasyonun yanıltıcı etkisi arındırıldığında, 1975'te 66.6 bin lira olan kişi başına kârın 1986'da 116 bin lira olduğu görülecekti. 1987 ve 1988 ise «patlama» yıllarıydı. Çalışan başına kâr 1976'nın parasıyla 1987'de 190, 1988'de 220 bin liraya çıktı. Çalışan başına gerçek kârın 1979-1984 arasında 45 bin lira düzeyine kadar düştüğü anımsandığında, 1980'lerin ikinci yarısının Koç için yeniden «güzel günlere dönüş» anlamına geldiği anlaşılacaktı.

**TABLO: 25**

**KOÇ GRUBU'NDA KÂRLILIK ORANLARI**

| Yıllar | Özsermaye (Milyon TL) | Kâr/Öz.Ser. (%) | Çalışan Sayısı | Kişi Başına Gerçek Kâr (Bin TL) |
|---|---|---|---|---|
| 1975 | 2.865 | 43.9 | 18.887 | 66.6 |
| 1976 | 3.860 | 64.1 | 20.177 | 98.9 |
| 1977 | 5.162 | 62.9 | 19.696 | 87.1 |
| 1978 | 7.373 | 70.9 | 19.305 | 64.8 |
| 1979 | 9.718 | 75.8 | 17.664 | 45.2 |
| 1980 | 13.944 | 69.8 | 24.458 | 45.2 |
| 1981 | 18.420 | 61.4 | 27.045 | 47.8 |
| 1982 | 35.635 | 50.8 | 26.983 | 60.9 |
| 1983 | 43.247 | 77.4 | 28.448 | 81.8 |
| 1984 | 60.237 | 97.9 | 29.643 | 91.0 |
| 1985 | 88.601 | 102.1 | 31.075 | 95.2 |
| 1986 | 138.990 | 100.4 | 31.002 | 116.6 |
| 1987 | 268.680 | 134.3 | 35.530 | 190.3 |
| 1988 | 534.192 | 128.8 | 33.662 | 219.5 |

Bir bölümü krizli yıllara rastlasa da 1976-1988 arası Koç Grubu'nda hızlı bir büyüme dönemi sayılmalıydı. Sözkonusu dönemde Koç'un patronluk yaptığı emekçi sayısı 20.177 kişiden 33 bin kişiye çıkarak yüzde 67 artış göstermişti. Satışlar, sabit fiyatlarla yüzde 402 artış gösterirken gerçek kârlar da yine yüzde 198 artış göstermişti. Bu arada, belirtmek gerekir ki, yukarıda verilen rakamlar, Koç Topluluğu'nun bazı şirketlerinin satışlarını ve kârlarını kapsamıyordu. Koç'un «konsolide bilanço»sunda, Grubun yüzde 15 ile yüzde 100 oranında pay sahibi olduğu 26 şirket yer almıyordu. Bunlar arasında Koç Amerikan Bank, Kofisa Trading, Temel Ticaret, Ramerica, Ram Deutschland, Kimkatsan gibi firmalar da vardı.

Altmış yıllık **«Koç Tarihi»**, Türkiye kapitalizminin gelişiminden dikey bir kesitti adeta. İlk birikimini ticaretten, özellikle Genç Türkiye Cumhuriyeti'ne yaptığı satışlardan, devlet müteahhitliğinden sağlayan Koç, 1950'lerden sonra yine devletle bağlarını koparmadan sanayiciliğe geçiş yapmış ve o güne kadar acentası, temsilcisi olduğu yabancı şirketlerle işbirliğini, sanayicilik düzeyinde de sürdürmüştü.

Bugüne kadar yazılan Koç'la ilgili biyografi ve otobiyografilerde Vehbi Koç'un ticari yaşamına babasına yardım ederek başladığı ifade ediliyordu. Gerek dedesi, gerekse babası Ankara'da buğday ticareti ve taahhüt işleriyle tanınmış tüccarlardı. Koç'un dedesi Ankara'daki İbadullah Vakfı'nın kurucusu, babası da bu vakfın mütevellisiydi. 1901 yılında doğan Vehbi Koç'un çocukluk yıllarında Ankara'da ticaret esas olarak Ermeniler'in ve Yahudiler'in ellerindeydi. Ankaralı müslüman kesim içinde ticaret yoluyla zenginleşmiş Bulgurlular, Kınacılar, Akarlar gibi bazı aileler de vardı. Vehbi Koç, ticarete babasının yanında başlayacaktı. Koçzade Hacı Mustafa Efendi, ortakları ile birlikte Ankara köylerinden buğday satın alıp, İstanbul'a gönderiyor, İzmir'den aldığı incir, üzüm, sabunu ise Ankara'da satıyordu.

Koçzade Hacı Mustafa Efendi ve oğlu Vehbi, 1917'de Samanpazarı'nda 120 lira sermaye ile bir bakkal dükkanı açacaklar, önceleri peynir, zeytin, makarna gibi gıda maddeleri satışı ile uğraşırken daha sonra kösele ve hırdavat işlerine

girişeceklerdi. Kurtuluş Savaşı yıllarında da ticari faaliyetlerini sürdüren Koç Ailesi, İstanbul'dan getirdikleri malları hem orduya hem de Ankaralılar'a satacaklardı.

Vehbi Koç'un yaşamı Cumhuriyetin kuruluşundan sonra gelişerek sürdü. Ticareti ellerinde tutan Ermeni ve Yahudiler'in bir bölümünün Ankara'yı terketmeleri, Müslümanlara, dolayısıyla Koç Ailesi'ne elverişli gelişme koşulları yarattı. İşleri hızla gelişen Koç, 1926 yılında kurulan Ankara Ticaret Odası Yönetim Kurulu Üyeliği'ne, 1928'de de Başkanlığı'na seçilince önemli bir mevki kazandı. 1930'lu yıllar Koç'un iç ticaretten dış ticarete sıçradığı yıllar oldu. 1928'de bugünkü adı Mobil olan **Standart Oil**'in Ankara temsilciliğini alarak gazyağı ticaretine başlayan Koç, gramofon, radyo, buzdolabı gibi dönemin lüks tüketim malları sayılan ürünlerin ticaretini yapan **Gaseryanlar**'ın da Ankara satıcısı oldu. Ford'un Ankara temsilciliğini de bu sıralarda alan Vehbi Koç, Çankırı Caddesi'ndeki ünlü mağazasını açtı.

Vehbi Koç, tüccarlığın yanısıra devlet müteahhitliği de yapıyordu. Çimento, Marsilya kiremiti, musluk, boru gibi yapı araç ve gereçlerini satan Koç, çeşitli inşaat taahhütlerine de giriyordu. Elazığ-Van Karayolu'nun Elazığ-Palu arasındaki bölümü, Ankara Devlet Demiryolları, Ankara Hastanesi ve Cebeci Doğumevi, Koç'un üstlendiği işlerden bazılarıydı.

İkinci Dünya Savaşı yılları ticarette karaborsacılık yılları olmuştu. Yokluklar karaborsa ile içiçe geçmiş, fiyatlar hızla yükselmişti. Vehbi Koç bu zor dönemden gelirlerini katlayarak çıkacaktı. Bu yıllardan sözederken de, «Kuruluş olarak ahlakımız bozuldu, duyduğumuz ve duymadığımız birçok olay geçti; tabii bilerek bilmeyerek müşteri karşısında biz de lekelendik» diyecekti. Bu arada ticarette oldukça başarılı bazı Yahudiler'i kadrosuna katan Vehbi Koç, bunların dışardaki bağlantılarından yararlanmayı da bilecekti. Nitekim **Burla Biraderler**'in Chevrolet ve General Motors otomobillerinin temsilciliğini yaptığı Ottaş firmasının Ankara sorumlusu olan **Bernar Nahum**, 1944'te Koç'a transfer olacak ve bu ilişkisi 1980'lere gelindiğinde de sürecekti.

Koç, İkinci Dünya Savaşı sürerken, savaş sonrası ABD ile

ilişkilerin gelişebileceği kanısına varmış ve elini çabuk tutmuştu. «İkinci Dünya Harbi bütün hızı ile devam ederken, 1944'lerde harbin müttefikler lehine biteceği kanaatine vardım. Amerika'da okumuş bir mühendis arkadaşımızı Toros Expresi ile Beyrut'a, oradan Mısır'a, oradan Afrika'ya ve Afrika'dan Amerika'ya gönderdim. Temaslar sonunda Amerika'nın en büyük firmalarının mümessilliklerini almaya muvaffak oldum. 1946'da ilk Amerika yolculuğum tüccarlıktan çıkıp sanayiciliğe geçişimin başlangıç noktası olmuştur... İlk Amerika'ya gidişimde General Electric ile bir ampul fabrikası, Uniroyal ile lastik fabrikası kurmak için teşebbüse geçtim» (A.g.e., s. 35-40).

Vehbi Koç, 1951 yılında uzun yıllardan beri sürdürdüğü Ankara Ticaret Odası Başkanlığı'ndan ayrıldı. Bu ayrılış, hem Ankara'dan İstanbul'a göçün, hem de ticaretten sanayiye yönelmenin anlamını taşıyordu. 1950'lere kadar sanayi alanındaki tek girişimi, 1947'de kurduğu küçük «Ankara Oksijen Fabrikası» olan Koç, bu tarihten sonra sanayi yatırımlarına başlayarak, bir yandan da ticaret faaliyetlerini daha da yetkinleştirecekti. Ticaret ve sanayinin dışında kalan alanlarda da çeşitli şirketler kuran Koç, sanayide ağırlığı başlangıçta gıda sektörüne, giderek de otomotiv ve dayanıklı tüketim mallarına kaydıracaktı. Koç Topluluğu, şirket sayısının 25 olduğu 1963'te holdingleşmişti. Türkiye'nin ilk holdingini kuran Koç, bu örgütlenmenin sağladığı olanaklarla da hızla büyüyecek, yatay ve dikey bütünleşmelerle 1974'te şirket sayısını 56'ya çıkaracak ve bu sayı 1986'da 105'e ulaşacaktı.

Koç Topluluğu'nda otomotiv sektörü oldukça önemli bir yere sahip. 1988'de 8 trilyon 187 milyar liralık satışların yüzde 41'i, toplam kârların da yüzde 53'ü bu sektöre aitti. Koç, Türkiye otomotiv sanayiinde de «en büyük» durumdaydı. 1988'de Türkiye otomotiv sanayii ürünlerinde Koç'un payı otomobilde yüzde 60, kamyonda yüzde 41, pikapta yüzde 43, minibüste yüzde 94, midibüste yüzde 89, traktörde yüzde 33, motosiklette yüzde 51, bisiklette yüzde 29'du. Koç'ta 1988'de çalışan 33.5 bin kişinin yüzde 42'si otomotiv grubundaydı. Diğer sanayi ve ticaret faaliyetleri toplam Koç satışlarında yüzde 39'luk pay alırken dış ticaret ve mali sektörün cirodaki payı yüzde 20 olmuştu.

# 60. yılımızı kutlarken... Halkımıza, saygıyla...

Topluluğumuzun kurucusu Vehbi Koç'un Ankara Ticaret Odası'na kaydolduğu 1926 senesinden bu yana tam 60 yıl geçti. Bu 60 yılda; küçük bir dükkândan 110 şirket, 33.000 personel ve 6.500 bayiden oluşan büyük bir Topluluk haline geldik.

Bu nasıl oldu?

Halkımıza, ihtiyacı olan mal ve hizmetleri sunarak ve üreterek...

Birçok sahada, cesaretle girişim ve yatırım öncülüğü yaparak...

Kendi varlığımızı, herşeyin üstünde tuttuğumuz ülkemizin varlığı sayarak...

Hayat seviyemizin, sosyal ve kültürel yapımızın ekonominin güçlenmesiyle gelişeceğine inanarak...

Birbirimize güvenerek, elele, kafa kafaya vererek,tam bir takım çalışması yaparak...

Ve yarınlara güvenle bakarak...

Bugün; kendi uzmanlarımızı yetiştirdiğimiz, kendi teknolojilerimizi geliştirdiğimiz bir ortam yaratmış bulunuyoruz.

Halkımıza, dünya standartlarında ürünler ve hizmetler sunabiliyoruz.

Ürünlerimizle, dünya pazarlarında rekabet edebiliyoruz.

Gelecekte, aynı dayanışma içinde, bugün vardığımız noktadan çok daha ilerde olacağız.

Muhterem Halkımıza, bize göstermiş olduğu güven ve bize vermiş olduğu cesaret için, Koç Topluluğu adına şükranlarımızı sunuyorum.

Rahmi M. Koç

Koç

«1986'da yayınlanan bir Koç reklamı»

# K O Ç

## ŞIRKET ve MÜESSESELERİ

## Türkiyenin en büyük ve en tanınmış Ticari Müesseseleridir

### ANKARA - İSTANBUL - ESKİŞEHİR

### Bütün memlekette talî bâyiler

| | | |
|---|---|---|
| **İnşaat malzemesi Şubeleri** | : | Demir, cam, çimento ve diğer her nevi inşaat malzemesi ithal, toptan ve perakende satışları. |
| **Elektrik kısımları** | : | Her türlü elektrik malzemesi, şehir ve binalar elektrik tesisleri.<br>General Elektrik Türkiye Umumi Mümessilliği soğuk hava dolapları, çamaşır makineleri, bilumum elektrik apereyleri. |
| **Tesisat kısımları** | : | Kalorifer, havalandırma, soğuk hava, su ve havagazı tesisleri, sıhhi tesisat ve bütün malzeme ve teçhizatı |
| **Otomobil kısımları** | : | Ford acentalığı, yedek parçalar, Ford tamirat atölyeleri |
| **Zirai aletler Şubesi** | : | Oliver Türkiye mümessilliği, her nevi zirai alet makineler ve yedekleri |
| **Akaryakıt kısımları** | : | Sokoni Vakum mamullerinin satışları. |
| **Büro levazım Şubesi** | : | Bilumum büro makine ve demirbaşları, kasalar ve basküller hernevi kâğıt ithal ve toptan satışı. |
| **Taahhüt kısımları** | : | Amerika ve Avrupanın en büyük firmalarının Türkiye Mümessillikleri, her nevi makine ve malzeme ithalâtı, taahhüt ve komisyon işleri. |

«1952'de yayınlanan bir Koç reklamı»

Koç, faaliyet gösterdiği sektörlerde dikey birleşmelerle hammaddenin temininden ürünün pazarlanması ve satış sonrası hizmetlere kadar zincirin tüm halkalarına egemen olmuştu. Örneğin, otomotiv sektöründe **Tofaş, Otoyol, Karsan, Otokar, Türk Traktör, Beldesan, Bebimot**'un ürettiği otomobil, minibüs, midibüs, kamyon, bisiklet, motosiklet, gruba ait **Tofaş Oto, Otoyol Pazarlama, Trakmak, Otokar Pazarlama, Karsan Pazarlama** isimli genel dağıtıcılara pazarlanıyordu. Ayrıca **Bursa Oto, Egemak, Gün Oto, İstanbul Oto, Ormak, Ottar, Setur Oto** ve **Tormak** bu sektörün diğer satış firmalarıydı. Tofaş Grubu'na bağlı bayi sayısı 950 idi. Ford marka otomotiv ürünleri üreten **Otosan**'ın pazarlama şirketi ise Nasoto idi. **Otosan** ürünleri ayrıca, **Ege Oto, Kuzey Motorları, Motor Ticaret, Otokoç, Otomotor, Porsuk** ve **Standart Belde** aracılığıyla pazarlanıyordu. Otosan ürünlerini satan bayi sayısı ise 1986'da 300'e ulaşmıştı.

Koç Grubu'nda otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren firmalar ise **Mako, Tekersan, Takosan, Endiksan** ve **Döktaş**'tı. Bu firmaların ürünleri ise **Opar** tarafından pazarlanıyordu. Opar'ın bayi sayısı 1986'da 150'yi bulmuştu.

Koç, lastik üretimine Pirelli ile başlamış, Uniroyal ile devam etmiş, 1986'da ise Uniroyal'i Goodyear'la birleştirmişti. Koç'un lastik dağıtımı ise 1986'da adı **Otomotiv Lastik Tevzi** olarak değiştirilen Royal Lastik'çe gerçekleştiriliyordu ve şirketin 450 bayisi bulunuyordu.

Otomotiv ve lastik dışındaki sektörlerde de üretim-satış-bayi zinciri kurulmuştu. Beyaz eşya üreten **Arçelik, Destek, Ardem** ve **TEE** ürünleri, **Atılım Grubu** adlı firmaca pazarlanıyordu. Bu dağıtım grubu, Atılım, Egemen, Gelişim, Hamle firmalarından oluşuyordu ve 1400 bayi ile çalışıyordu. **Aygaz** marka dayanıklı ürünler 1000 bayilik örgütü olan **Alpa** adlı firmaca; **Bekoteknik** ürünleri ise **Beko Ticaret** aracılığıyla pazarlanıyordu.

Koç'un margarin, salça, kibrit gibi ürünler üreten firmalarının pazarlamacısı ise **Düzey**'di ve şirketin 20.000 bayisi

bulunuyordu. **Bozkurt Mensucat** adlı tekstil firmasının ürünleri **Kurt Mensucat** aracılığıyla pazarlanırken, firmaya bağlı bayi sayısı 800'e ulaşıyordu. **T. Demirdöküm**'ün ürünleri ise 400 bayi ile çalışan **Merkez Ticaret**'çe pazarlanıyordu.

Halk arasında tüpgaz diye bilinen LPG pazarının yüzde 40'ını elinde tutan **Aygaz**'ın ise 870 bayisi vardı, ayrıca Lipet, Akyak, Akpa, Bursa Gaz ve Porsuk, grubun bu alandaki diğer satış firmalarıydı.

Böylece üretimin yanında pazarlama zincirini de elinde tutan Grup, ticaret kârını da başkasına kaptırmamış oluyor, ayrıca sektördeki egemenliğini sağlama almış oluyordu.

Grupta yer alan şirketlerin ihracat ve ithalatları da yine topluluk içinde yer alan şirketlerce gerçekleştiriliyordu. Koç Topluluğu'nun ihracatı 1988'de 552 milyon dolara ulaşmıştı ve bunun yüzde 85'lik kısmını grubun ihracat şirketi **Ram** gerçekleştirmişti. Diğer ihracat şirketi **Günsu** ise dondurulmuş gıda maddeleri ihraç ediyordu. İthalat ise **Kofisa Dış Ticaret** aracılığıyla gerçekleştiriliyordu. Bu şirket, Koç'un yurt dışında İtalyan Fiat firmasıyla birlikte kurduğu **Kofisa** adlı çokuluslu şirketin yavrusuydu. Kofisa'nın 1988'deki cirosu 334 milyar liraya ulaşmıştı. Kofisa'nın dışında, **Ramerica International, Interbrücke Gmbh., Inex Extension, Ram Deutschland**, Grubun yurt dışındaki diğer firmalarıydı.

Koç'un yatay birleşme yapısında finans sektörü de yer alıyordu. Bu alanda **Koç-Amerikan Bank**, ABD'li American Express Bank ile ortak kurulmuştu ve dış ticarette uzmanlaşmıştı. Bir İtalyan firmasıyla ortak kurulan Şark Sigorta ise sigortacılık pazarındaki kârdan yüzde 9 pay alıyordu.

Grubun Alman Siemens firmasıyla oluşturduğu **T. Siemens ile Simko**, enerji ve haberleşme alanlarında faaliyet gösteriyordu. **Etmaş** ile **Hataş** adlı şirketler de Siemens Grubu içinde yer alıyordu.

Bunların dışında Koç Topluluğu madencilikten süpermarketçiliğe, müteahhitlikten turizmciliğe kadar çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bir dizi şirketin daha sahibiydi (BKZ. Ek 2).

## TABLO: 26
## ÇEŞİTLİ PAZARLARDA KOÇ EGEMENLİĞİ

| Ürün | Firma | Türkiye Üretimindeki Payı (1984,%) |
|---|---|---|
| Otomobil | Tofaş-Otosan | 52 |
| Kamyon | Otosan-Otoyol | 42 |
| Pikap-Kamyon | Otoyol-Karsan-Otosan | 87 |
| Minibüs | Karsan-Otokar-Otosan | 94 |
| Midibüs | Karsan-Otokar-Otosan | 100 |
| Traktör | Türk Traktör | 35 |
| Motosiklet | Beldesan | 44 |
| Bisiklet | Bebimot | 51 |
| Lastik | Uniroyal | 20 |
| Oto Döküm | Döktaş | 30 |
| Buzdolabı | Arçelik | 59 |
| Çamaşır Makinası | Arçelik | 79 |
| Su Isıtıcısı | Arçelik | 34 |
| Şofben | T. Demirdöküm | 98 |
| Elektrik Süpürgesi | Arçelik | 23 |
| TV (Siyah/Beyaz) | Bekoteknik | 48 |
| TV (Renkli) | Bekoteknik | 21 |
| Video | Bekoteknik | 34 |
| Yazarkasa | Bekoteknik | 90 |
| Konserve | Tat | 45 |
| Salça | Tat-Beytaş | 42 |
| Margarin | Aymar | 11 |
| Fiberglas | İzocam | 100 |
| Kibrit | Kav-Türkay | 61 |
| LPG | Aygaz | 37 |
| Fırın | Ardem | 74 |
| Radyatör | T. Demirdöküm | 75 |

| | | |
|---|---|---|
| Elektrik Motoru | TEE-Arçelik | 69 |
| Soba | T. Demirdöküm-Gazal | 37 |
| Terylen Kumaş | Bozkurt | 15 |

Koç Topluluğu'nun iki ana özelliği yabancı sermaye ve devlet ile en yoğun ilişkilere sahip grup olmasıydı. Büyük şirketlerinin çoğu yabancı sermayeli olan Koç, İtalya kökenli **Fiat**, B. Almanya kökenli **Siemens** ve ABD kökenli **Ford** ile yoğun ilişkiler içindeydi. Ayrıca Mobil ve Uniroyal çokuluslu tekelleriyle de Koç'un uzun yıllar ortaklıkları olmuştu.

Devlet sektörü, Koç'un gelişiminde etkili bir kaldıraçtı. Devlet kuruluşlarına mal ve hizmet satışıyla hatırı sayılır birikimler sağlayan Koç, sanayiciliğe geçişinden sonra da bu pazarını yitirmemiş, tersine artırmıştı. Ayrıca KİT'lerle gıda, otomotiv alanlarında ortak şirketler kurmuştu. Devletle olan yoğun ilişkileri nedeniyle Ankara'da **«Hükümetle İlişkiler Departmanı»** bulunan tek holding de yine Koç'tu.

Ankara'da yeşerip büyümesi, Koç'un devletten yararlanmasında önemli bir etkendi. Ayrıca Vehbi Koç, 1950'lere değin dönemin tek partisi CHP'de çeşitli görevler almakla da sayısız avantajlar elde etmişti. Kârlılık oranı yüksek otomotiv, metal eşya gibi dallarda **ilk yatırımcı** olarak sektörleri parsellemesinde de Koç'un devletle olan ilişkilerinin önemli bir rolü olmuştu. Koç, bu özellikleriyle 1980'lerin ortasında gündeme gelen savaş sanayiinin de «ilk»i olabilecekti. İngiliz **GNK** firmasıyla kurduğu ortaklık, otomotiv ve metal sanayiindeki deneyim birikimini «silah» üretiminde kullanmaya olanak sağlayacaktı.

Koç Grubu, Türk kapitalistleri içinde liderlik konumunu yıllardır sürdüregelmişti. Diğer büyük kapitalistlerin örgütlendirilmesinde önemli bir rol oynamıştı. TÜSİAD, MESS gibi etkili işveren örgütlenmelerinde öncü Koç'tu. Grubun patronu Vehbi Koç, bir anlamda Türk kapitalistlerinin **«duayen»**iydi. Siyasi partiler arasında arabuluculuk girişimlerinde, lobi faaliyetlerinde başı Koç çekerdi. Gelen her hükümet, ister sivil, ister askeri olsun, Koç'a kulak vermeyi ihmal

etmezdi. Koç'un eleştirileri ve önerileri «es» geçilemezdi. Bu özellikleri nedeniyle de artık şöyle söylenir olmuştu: **«Türkiye'de üç sektör var: Kamu sektörü, özel sektör ve Koç sektörü».**

## SABANCILAR: AK ALTININ AĞALARI

«1906 yılında Akçakaya köyünde doğan babam, 1921 yılında Adana'da pamuk ipliğine başladığında ve hatta 1935 yılında Boduroğlu Fabrikası'nda yer kiralayıp çırçır makinası işletmeye heveslendiğinde acaba bir gün Bossa gibi bir tesise sahip olacağını hayal edebilmiş midir?»

«... Türk müteşebbislerinin Amerika'da yayınlanan **Fortune** dergisinin dünyada en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alabileceğini kim hayal edebilirdi? Sabancı Topluluğu son 5 yıldır Fortune'un listesinde devamlı olarak ikiyüzüncü sıralar dolayında yer alıyor. Akbank dünyanın 500 bankasını gösteren listelerde ön sıralara giriyor.»

Sabancı Topluluğu'nun ağası **Sakıp Sabancı**, grubunu böyle sunuyordu. Haksız da sayılmazdı. Sabancı Topluluğu özellikle 1970'li yıllardaki atılımlarıyla artık Koç Grubu ile atbaşı yarışan bir sermaye grubu durumuna gelmişti.

1988 sonunda grubun toplam satışları 6 trilyon liraya ulaşmış, kârlar ise aynı yıl 750 milyar lirayı bulmuştu. Sabancı Topluluğu'nun hissedarı olduğu firma sayısı 100 dolayında olmasına karşılık grubun doğrudan kontrolünde olan 43 firmanın satış ve kâr rakamlarıydı bunlar. Sakıp Ağa ve ailesi yaklaşık 30 bin kişiye patronluk yapıyorlardı ve işçi başına sağladıkları kâr 1988'de 25 milyon lirayı buluyordu.

Sabancı da Koç gibi, **12 Eylül**'ün hemen öncesinde krize giren bir sermaye grubuydu. Ancak 1981 ve 1982 yıllarındaki «adaptasyon» döneminden sonra onun da kârları hızla tırmanmış ve 1970'li yıllardaki düzeyinin bir hayli üstüne fırlamıştı. 1979'da 7.2 milyar lira kâr eden Sabancı Topluluğu, 1980'i 10.2 milyar lira kârla kapatmıştı. Ancak bu artışta

enflasyonun yarattığı yapay şişkinlik gözönüne alındığında, kârların 1979'a göre yüzde 31 oranında azaldığı görülecekti.

## TABLO 27
## SABANCI TOPLULUĞU'NDA SATIŞLAR VE KÂRLAR

| | Satışlar (Milyon TL) | | Kârlar (Milyon TL) | | Kârlılık Oranı |
|---|---|---|---|---|---|
| Yıllar | Görünen | Gerçek* | Görünen | Gerçek* | (Kâr/Satışlar % |
| 1976 | 36.716 | 36.716 | 1.258 | 1.278 | 3.5 |
| 1977 | 52.55 | 42.141 | 1.796 | 1.448 | 3.4 |
| 1978 | 52.995 | 27.995 | 4.455 | 2.353 | 8.4 |
| 1979 | 80.549 | 25.958 | 7.232 | 2.330 | 9.0 |
| 1980 | 150.753 | 23.441 | 10.253 | 1.594 | 6.8 |
| 1981 | 275.914 | 31.372 | 9.205 | 1.047 | 3.3 |
| 1982 | 407.942 | 37.048 | 14.496 | 1.316 | 3.6 |
| 1983 | 526.417 | 36.577 | 28.512 | 1.981 | 5.4 |
| 1984 | 1.116.225 | 51.015 | 68.871 | 3.148 | 6.1 |
| 1985 | 1.531.293 | 50.004 | 87.736 | 2.865 | 5.7 |
| 1986 | 2.168.866 | 56.217 | 178.387 | 4.623 | 8.2 |
| 1987 | 3.200.000 | 60.105 | 395.000 | 7.420 | 12.3 |
| 1988 | 6.000.000 | 64.400 | 750.000 | 8.050 | 12.5 |

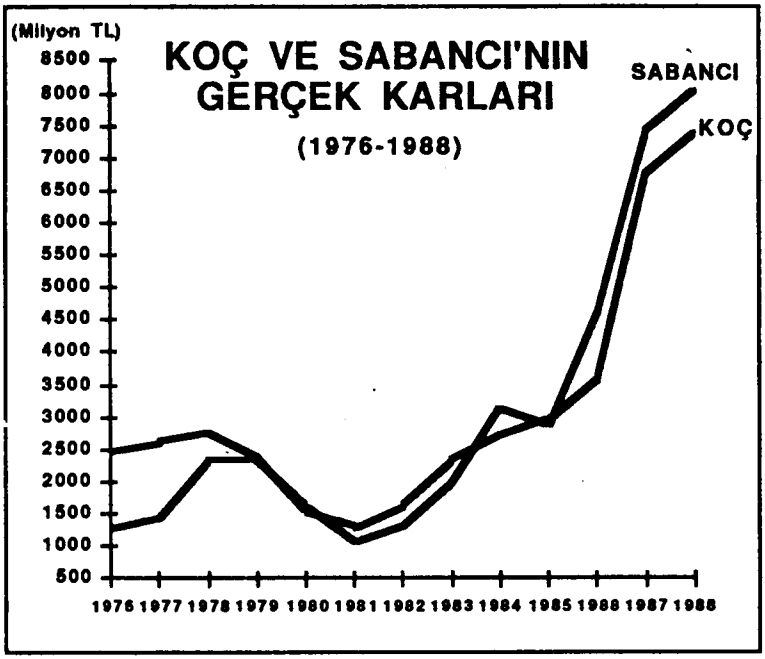
Kaynak: Sabancı Grubu Yıllık İngilizce Faaliyet Raporlarında Yer Alan Konsolide Bilançolardan Derlenmiştir.
(*) 1976=100 Bazlı Toptan Eşya Fiyat Endeksi Kullanılmıştır.

Özellikle Çukurova'daki işletmelerinde hızlanan grev ve direnişler 1980'i Sabancı için «kara yıl» haline getirecekti. Neyse ki, imdada 12 Eylül yetişecek ve 24 Ocak'ın «kabuk değiştirme operasyonu»na da kısa sürede ayak uyduran Sabancı'nın kârları 1982'den itibaren tekrar yükselişe geçecekti. Özellikle 1984-1988 arası oldukça parlak yıllardı Sabancılar için. 1988'in gerçek kârları 12 yıl öncesinin kârlarına göre yüzde 529'luk artış gösteriyordu.

## TABLO: 28
## SABANCI TOPLULUĞU'NDA KÂRLILIK ORANLARI

| Yıllar | Sermaye (Milyon TL) | Kâr/Öz.Ser. (%) | Çalışan Sayısı | Kişi Başına Gerçek Kâr (Bin TL) |
|---|---|---|---|---|
| 1976 | 2.401 | 53.2 | 23.127 | 55.3 |
| 1977 | 3.943 | 45.5 | 24.212 | 59.7 |
| 1978 | 6.383 | 69.8 | 26.746 | 88.0 |
| 1979 | 10.381 | 69.7 | 26.719 | 87.3 |
| 1980 | 12.629 | 81.2 | 28.282 | 56.4 |
| 1981 | 18.622 | 49.4 | 26.189 | 40.0 |
| 1982 | 50.062 | 29.0 | 26.440 | 49.7 |
| 1983 | 79.271 | 36.0 | 27.969 | 70.8 |
| 1984 | 136.119 | 50.6 | 27.721 | 113.6 |
| 1985 | 197.127 | 44.5 | 27.939 | 102.5 |
| 1986 | 327.501 | 54.4 | 27.856 | 165.9 |
| 1987 | 649.118 | 60.8 | 29.100 | 254.9 |
| 1988 | 1.367.999 | 54.8 | 30.000 | 268.3 |

Sabancı Topluluğu'nda krizden büyümeye geçişi **«özsermayeye göre kâr»** ve **«çalışan başına kâr»** oranlarında görmek de mümkündü. Grubun özsermayesine göre kârlılığı 1980'de yüzde 81.2 iken 1982'de yüzde 49.4'e, 1983'te ise yüzde 29'a kadar düşmüştü. İzleyen yıllarda bu oran tırmanışa geçecek ve 1986'da yüzde 54.4, 1988'de yüzde 54.8 noktasına çıkacaktı. Aynı olgu çalışan başına kâr miktarında da görülmekteydi. 1978'de, 1976 fiyatlarıyla, kişi başına sağlanan kâr 87.3 bin lira iken bu miktar 1981'de 40 bin liraya kadar düşecekti. Ancak izleyen yıllar hızlı toparlanma dönemi olacak ve 1988 yılında Sabancı Topluluğu çalıştırdığı 30 bin işçinin herbirinden 1976 fiyatlarıyla 268 bin lira kâr sağlayacaktı. Sabancı'nın özellikle son yıllarda tiyatro oyuncusu, Karadenizli, Dallas'taki J.R. kılıklarına girerek gazetelerde, TV'de «şov»lar sergilemesinde, kârların yeniden tırmanışının sevinci etkili olmalıydı.




Bazıları durgunluk yıllarına denk gelse de, 1976-1988 dönemi Sabancı Topluluğu için önemli bir dönemeçti. Bu 12 yılda çalışan sayısı 23 binden 30 bine yaklaşmış, sabit fiyatlarla, satışlar yüzde 75, kârlar ise yüzde 529 artış göstermişti. Özellikle kârlılıktaki yüksek sıçrama, Sabancı'yı Koç'un en yakın izleyicisi durumuna getirmişti.

Sabancı Topluluğu'nun birikim modeli, ticaret ve müteahhitlikle başlayan, bankacılık ve sanayicilikle süren bir gelişme çizgisi üzerine inşa edilmişti. Özellikle önceleri ortağı, sonraları en büyük sahibi durumuna geldiği **Akbank**, Sabancı Grubu'nun gelişiminde dinamo görevi görecekti.

«Babam Hacı Ömer» diyordu Sakıp Sabancı, «evlendiği 1930 yılından ilk sanayi tesisi olan yağ fabrikasına sahip olduğu 1944 yılına kadar Adana'da pamuk ticaretini sürdürmüştür... Babam Hacı Ömer pamuk ticaretine ilk başladığı günlerde erkenden yola çıkar, sabahın alaca karanlığında manda

arabalarıyla pamuk getiren çiftçilerin yolunu bekler, onlardan pamuk alırmış, daha sonra bu işi, gün ağarmadan Borsa'ya giderek sürdürmüş, koçan alıp satmakta, Borsa'nın en gedikli müşterisi olmuş. Sadece kendi adına değil, başkaları adına da pamuk alıp satmaya başlamış. Babam aldığı pamuğu birine satmak zorunda. O zaman en büyük alıcıları Milli Mensucat Firması ile Alber Diyap, Corç Lütfullah, Brazofoli gibi pamuk ihracatçıları idi... 1948-1949 yıllarında babam Alber Diyap ile pamuk ihracat işine ortak oldu» (a.g.e, s. 34-37).

Hacı Ömer Sabancı, pamuk ticareti ile önemli birikimler sağlarken bir yandan da emlakçılık ve müteahhitliğe soyunacaktı. Yine Sakıp Sabancı'dan dinleyelim: «Babam, Erciyes Otel, çarşı ve sinemasının yapımında Mustafa Özgür ile yüzde 50-55 ortaklık yaptı. 1945-1949 yıllarında önce dükkanlar, arkasından otel ve daha sonra lokanta ile sinema tamamlandı. Kalan inşaat malzemesi ile de yolun karşısındaki Cici Berber İşhanı tamamlandı. Babamın bir de inşaat müteahhitliği yaptığı dönem vardır. Muzaffer Budak isimli bir inşaat kalfası, babam ve Ahmet Sapmaz ile bir ortaklık tesis etti. Firmanın adı Muzaffer Budak İnşaat Şirketi idi. Üç ortak eşit pay sahibiydiler. Bu şirket Adana Sanat Okulu, Anıtkabir, TBMM inşaatı, İstanbul-Ankara Karayolu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi inşaatlarında değişik ölçülerde işler yaptı. Son olarak Ankara'da Ulus İşhanı inşaatını gerçekleştirdiler. Bünyesinde 30-35 adet mühendis ve mimarın çalıştığı güçlü bir şirket haline geldi».

Sabancılar, pamuk ticareti ve müteahhitliğin yanısıra 1940'ların ortalarına doğru sanayiye girmeye başladılar. Ancak sözkonusu imalat bugünün ölçülerine göre mütevazi bir girişimdi. Milli Mensucat Fabrikası'nın 4 ortağı, Sapmaz Kardeşler ve Hacı Ömer Sabancı 1944 yılında Türk Nebati Yağlar Fabrikası'nı kurdular. Bu girişimden önce, bir Rus Musevisi olan **Refael Glido**'nun fabrikasına talip olan ortaklar, bu işletmeyi satın alamayınca Glido'nun fabrikasının yanına kendi fabrikalarını 1944'te kurdular ve bir süre sonra Glido pes ederek kendi tesisini satmaya mecbur kaldı. Sabancı ve ortakları bu fabrikanın adını Toroslar Yağ Fabrikası diye değiştirdiler. Sabancı Grubu'nun **Marsa**'sı, bu tesislerin genişletilmesiyle ortaya çıktı.

«Babam, harp sonunda işlerin gelişeceğini görmüş, kendi sınırlı imkanlarının da, ortaklarının gücünün de işlere yetmeyeceğini anlamıştı. O yıllarda üstüste kurulan iki banka, Yapı Kredi ve Garanti Bankaları, Hacı Ömer'in gözlerini açmıştı. Bizim de bankamız oldu mu, 'yeni büyük işlere sermayeyi nereden bulacağız' diye dolanıp durmayız, diyordu. Milletin eli para tutmaya başlamıştı. Parasını emniyetle saklayacak yer arayanlar, üste aldıkları faizi de kâr sayıyorlardı. Oysa paranın piyasası gittikçe değer kazanıyordu. Düşük faizle aldığın parayı iyi işlerde kullanıp, iyi kâr etme imkanı vardı». Akbank'ın kuruluş öncesini böyle ifade ediyordu Sakıp Sabancı.

Akbank 1948'de kuruldu. **Hacı Ömer Sabancı, Ahmet Sapmaz** ve **Bekir Sapmaz** ile Milli Mensucat Fabrikası'nın ortakları **Nuh Naci Yazgan, Nuri Has, Mustafa Özgür** ile **Seyit Tekin** bankanın yüzde 15'erlik payına sahip ortaklarıydılar. **«Ak»** adı **«Adana'daki Kayserililler»** sözcüklerinin ilk harflerini oluşturuyordu. Ayrıca, ortakların birikimlerinin kaynağı olan pamuğu temsil eden sözcük de «AK»tı.

Akbank, başlangıçta, biri Adana merkez ilçesinde, öbürü Ceyhan'da iki şubesi bulunan yerel bir banka niteliğindeydi. Banka şubelerinin bölgeyle sınırlı kalışı etkinliğini de kısıtlayınca 1951'de İzmir, Ankara, İstanbul, 1952'de de Kayseri şubeleri açılıyordu. 1953'te diğer ortaklar birleşerek Sabancı'yı saf dışı bırakmayı deniyorlardı. Ancak bu mücadeleyi kazanan Sabancı oluyor ve önce 1956'da Sapmazlar'ın hisselerini, 1960'ların başlarında da diğer ortakların hisselerini devralarak kontrolü tek başına ele geçiriyordu. Sabancılar'ın artan kontrolüyle birlikte **«büyük yayılma politikası»**, benimseniyor ve 1960'ta 59 olan şube sayısı 1965'te 99'a, 1970'te 250'ye ulaşıyordu. Mevduat toplamları da 1960-1970 arasında sabit fiyatlarla 9 kat artıyordu. Akbank üzerinde kurulan kontrol, Sabancılar'ın sanayi yatırımlarının hızlanmasını da beraberinde getirecekti. 1960'ların ortalarına kadar büyük sanayi yatırımı olarak Bossa'yı gerçekleştiren Sabancılar bu tarihten sonra bir dizi sanayi yatırımıyla büyük hamleler yapacaklardı.

Bossa, dönemin Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın da desteği

ve yardımıyla 1950'de tasarlanmış ve 1954'te işletmeye geçirilişti. TSKB, kendi sermayesi 12.5 milyon lira iken Bossa'ya 5 milyon lira kredi sağlamıştı. Bir defada bir firmaya 5 milyon lira kredi vermek o günün koşullarında büyük bonkörlüktü. Sabancılar, firmayı Bosnalı ailesi ile ortak kurmuşlar ve Bosnalılar'ın «Bos»u ile Sabancılar'ın «Sa»sı Bossa'yı ortaya çıkarmıştı. 1955'te genişletilen fabrika hızlı bir büyüme ile önemli bir tesis olmuştu. 1950'lerin sonlarında Bosnalı Ailesi'nden hisselerini satın alan Sabancılar, Bossa'da da aile egemenliklerini kuracaklardı.

1960'lar, Sabancılar'ın hamle yılları olacaktı. Akbank'ın hızlı büyümesi ile birlikte sanayi tesisleri de birbirini izleyecekti. 1968'de Sapmaz Ailesi ile kurulan ancak daha sonra Sabancılar'ın kontrolüne geçen **Sasa**, grup için önemli bir kilometretaşı olacaktı. Çimento, gıda, kimya ve lastik alanlarında kurulan sanayi tesisleri Sabancı Topluluğu'nu kısa sürede banka sermayesi ile sanayi sermayesi bütünleşmiş dev bir grup durumuna getirecekti. 1980'li yıllarda da bir ara düştüğü krizi **«24 Ocak+12 Eylül»** uygulamalarıyla atlatan Sabancı, bu dönemin çöken holdingleri **Sapmaz** ve **Transtürk**'ün Sasa, Akbank, Olmuk ve Akkardan'daki hisselerini satın alarak bu şirketler üzerindeki egemenliğini pekiştirecekti. 1986'ya gelindiğinde Sabancı Topluluğu 42 büyük şirketi dışında küçük hisseli şirketleriyle dev bir topluluktu artık. Sabancı, ABD'de yayınlanan **Fortune** dergisinin 1986'da ABD dışındaki en büyük 500 sanayi kuruluşu sıralamasında 165'inci sırayı alıyordu. Sabancı Topluluğu'nun firmaları sanayi, bankacılık-sigortacılık, ticaret, turizm ve tarım sektörlerinde yoğunlaşmıştı. Sanayide, bazıları küçük hisseli olmak üzere 33 firma ile ilişkili olan Sabancı Topluluğu, ticaret sektöründe 16, bankacılıkta 3, sigortacılıkta 4, turizmde 2, tarımda da 5 şirkette faaliyet gösteriyordu. Grup, tekstilde, Türkiye'nin en büyük tesislerine sahipti. Pamuklu ve sentetik elyaf işleyen tesisler yılda 53 milyon metrelik tekstil ürünü üretiyorlardı. Ayrıca polyesterin hammaddesi DMT de yılda 60 bin ton olmak üzere Sabancı fabrikalarında üretiliyordu. Sabancı, tekstildeki uğraşını yurt dışına da taşırmış, 1986'da İsviçre'de satın aldığı **Hefti Weaving** adlı firmayla tekstilde çokuluslulaşmıştı. Gıda sanayiinde margarin üretimi ile faaliyet

gösteren grup, bu pazarın yüzde 25'ini elinde tutuyordu. Sabancı, lastik sanayiinde kullanılan kordbezinin tekelini elinde tutarken Japonlar'ın ortaklığıyla **Brisa** adını alan **Lassa** ile oto lastiği pazarının da yüzde 40'ına hükmediyordu. Otomotivde, Koç Topluluğu ile **Otoyol**'da ortaklığı olan Sabancı, Japon Mitsubishi firmasıyla da otobüs ve iş makinaları üretimine giriyordu. Otomobil üretimi de Japon Toyota firması ile 1990'ların başlarında gündeme getirilmişti. Sabancılar oto yan sanayiinde ise Akkardan firmasıyla faaliyet gösteriyorlardı.

Çimento sektöründe 2.7 milyon tonluk üretimiyle bu pazarın yüzde 13'ünü elinde tutan Sabancı Topluluğu, plastik sektöründe de yılda 40 bin tonluk üretim gerçekleştiren bir tesise sahipti. Oluklu mukavva alanında da önemli yeri olan Grup, elektronik sanayiinde **Philips** firmasıyla; ilaç sanayiinde (Bayer, Knoll, Shering ve Merc firmaları işbirliğinde) **BİFA** ile faaliyet gösteriyordu. Çokuluslu petrol şirketi **Shell** ile şişe suyu satan Sabancı'nın sanayi dışındaki büyük ağırlığı mali sektördeydi. Bankacılık alanında **Akbank**, Türkiye'nin ikinci büyük özel bankasıydı. Kuruluş yılı 1948'de 2 şubesi bulunan Akbank'ın 1988'deki şube sayısı 617'ye yükselmişti. Yine kuruluş yılında 31 olan personel sayısı 1988'de 9900'e yükselmişti. Akbank'ın 1988'de ulaştığı mevduat 3 trilyon 681 milyar lira idi. Plasmanlar ise 2.5 trilyon liraya çıkmıştı.

**TABLO: 29**

**AKBANK'IN GELİŞİMİ**

| Yıllar | Şube Adedi | Personel Sayısı | Mevduat (Milyon TL) | Plasmanlar (Milyon TL) |
|---|---|---|---|---|
| 1948 | 2 | 31 | 2 | 4 |
| 1960 | 59 | 979 | 210 | 138 |
| 1970 | 250 | 4.050 | 3.067 | 2.012 |
| 1975 | 477 | 7.556 | 15.879 | 11.005 |
| 1980 | 585 | 9.874 | 114.726 | 77.849 |
| 1986 | 610 | 8.871 | 1.619.400 | 1.061.100 |
| 1988 | 617 | 9.900 | 3.681.000 | 2.500.000 |

Kaynak: Bankalar Birliği ve Akbank Faaliyet Raporları.

Sabancılar'ın bankacılık faaliyeti İngiltere'de kurdukları **Ak-International Ltd.** ile çokuluslulaşmıştı. Ayrıca bir Fransız bankasıyla da **BNP-AK Bankası**'nı 1985'te Türkiye'de faaliyete geçirmişlerdi. Bu bankaya 1989'da Alman Dresdner Bank da katıldı. Grubun, özel sektöre sanayi kredisi veren TSKB ve SYKB'de de küçük hisseleri bulunmaktaydı.

Sabancı Topluluğu'nun mali sektördeki faaliyeti bankacılığın yanında sigortacılıkta da sürüyordu. Bu alanda 1374 acentalık dört firmayla faaliyet gösteren grup, 1986'da sigortacılık pazarından yüzde 15 pay alıyordu.

Sabancılar, Türkiye'nin en büyük ve modern tarım kapitalistleriydi aynı zamanda. Şöyle diyordu Sakıp Sabancı, «Sabancı Ailesi olarak, sanayiye geçişimiz, tarıma bağlı sınai üretime dayalıdır. Biz, Türkiye'de, sulanabilir en geniş mümbit topraklara sahip en büyük çiftçi ailelerinden biriyiz. Fakat sanayileşmedeki gelişmemiz, bu hususun kamuoyunun dikkatinden kaçmasına neden olmaktadır» (a.g.e., s. 191). Sabancılar'ın toprak sahipliği, ticaretteki birikimlerinden sonra olmuştu. 1949'da 1000 hektarlık Mısırlı Çiftliği'nin satın alınmasını, 1953'te 650 hektarlık Cırık, 1957'de 300 hektarlık Madama, 1961'de de 250 hektarlık Şakir Paşa Çiftliği'nin satın alınması izlemişti. Modern tarım tekniklerinin kullanıldığı bu topraklarda, Sabancı'nın tekstil ve yağ fabrikalarına girdi olan tarım ürünleri ile ihracata dönük narenciye üretiliyordu. Sabancı'nın adı, Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) alanına giren toprakları hızla kapatan kapitalistler arasında da sık sık geçiyordu.

Grup bünyesindeki sanayi şirketlerinin ürettiği ürünler, yine grubun ticaret şirketleriyle pazarlanıyor, böylece ticaret kârı da topluluk içinde kalıyordu. Lastik, **Lisa** adlı şirketçe, çimento **Çibaş**, tekstil **Tekstil Ticaret** ve **Sapeksa** aracılığıyla satılıyordu. Türk Philips'in ürünleri aynı adlı ticaret şirketiyle, Otoyol'un otkomotiv ürünleri de **Otoyol Pazarlama** aracılığıyla pazarlanıyordu.

Sabancı, Türkiye'nin ikinci büyük ihracat şirketi **Exsa** ile de dış pazarlarda boy gösteriyordu. Exsa'nın bir yavrusu B.

Almanya'da **Exsa Handels Gmbh** adıyla faaldi. Ayrıca **Holsa Trading Corp.** ile **Holsa International Inc.** ve **Universal Trading Ltd.** de Grubun yurt dışındaki diğer ticaret şirketlerini oluşturuyorlardı.

Sabancı Topluluğu'nun, başta Koç olmak üzere Türkiye kapitalizminin büyüklerinin birikim modelinden farklı bir gelişim çizgisi vardı. Her ne kadar ilk birikim, onlarınki gibi ticaret ve müteahhitliğe dayansa da, Sabancılar'ın başlangıçtan itibaren yabancı firma acentalığı, temsilciliği gibi uğraşları olmamıştı. Dolayısıyla Sabancılar'ın kurdukları sanayi, bu aracı ilişkisinin sanayiciliğe dönüşmesi biçiminde değildi. Bunda belki de geliştikleri Adana'nın, İstanbul, Ankara ve İzmir'e göre «taşra» sayılması etkendi.

Sabancı Topluluğu'nda sanayi, aşina oldukları tarım ürünlerinin girdi olarak kullanılmasına dayanan tekstil ve gıdada başlamış, tekstilin bir başka türü olan ancak petro-kimyaya dayanan sentetik tekstile sonradan kayılmıştı. Petro-kimyaya aşinalık lastiği ve plastiği gündeme getirmişti. Yerli girdiye dayanan bir diğer alan da çimento olmuştu. Elektronik, ilaç gibi dışa bağımlılığı yüksek sektörler ise ileri aşamada grubun uğraş alanı olmuştu.

Bu gelişim tarzı, Sabancı Grubu'nun 1970'lerin ortalarına doğru yabancı sermayesiz büyümesini de beraberinde getirmişti. Bu görünümü nedeniyle, Sabancı Topluluğu'nu «milli» olarak niteleyenler de olmuştu. Ama sonuç, bilinçli bir tercih değil, gelişmelerin seyriyle ilgiliydi. Şöyle diyordu Sabancı bu konuda: «Benim gönlümde yatan yabancı sermayenin teknik gücünden, teknolojisinden ve yönetim gücünden devamlı yararlanabilmek; ekonomik boyutta daha sağlıklı üretim gerçekleştirebilmek için, büyük ve başarılı sanayi şirketlerimizin yabancı gruplarla işbirliğidir. Yıllarca önce Lassa, Kordsa, Sasa gibi başarılı sanayi şirketlerimizin, bir uluslararası denetim kuruluşuna değerlendirmesini yaptıktan sonra, bunları sermaye olarak ortaya koymayı, aynı miktarda sermaye ile birlikte konuyu bilen çokuluslu kuruluşları bu şirketlere ortaklığa davet etmeyi düşündüm. Bu konuda yabancıları istekli görmeyince hevesimiz boğazımızda kaldı» (a.g.e, s. 191).

1970'lerin ortalarına değin kurulan Sabancı firmalarında yabancı sermaye doğrudan yoktu, ama patent, know-how, lisans ilişkileriyle Sabancı Grubu da uluslararası sermaye ile entegre olmuştu. ICI, Dupont, Dynamit, Nobel, Krupp, Goodyear, Uniroyal, Goodrich, Hard Spicer, Fiat, Mitsubishi, Komatsu, Sabancı ile birlikte teknoloji ilişkileri olan çokuluslu tekellerden bazılarıydı. 1970'lerin sonlarından itibaren ise doğrudan ortaklık düzeyinde ilişkiler başlayacak, T. Philips'e ortak olunarak Hollandalı bir tekelle, BİFA'dan hisse alınarak Bayer, Merc, Shering isimli ilaç tekelleri ile bütünleşilecekti. Ayrıca petrol tekeli Shell ile Susa, **Hilton** ile Ankara Hilton, Mersin Hilton,Parksa, **Fransız Bank Nationale de Paris** ile BNP-AK Bank, 1987'de Belçikalı **Bekaert** firması ile **Beksa**, **Dupont** ile de **Dusa** kurulacaktı. 1989'un en önemli ortaklığı ise Japon **Bridgestone** ile oluşturulan **Brisa** oldu.

Sabancı Grubu'nun bir özelliği de, KİT'lerle herhangi bir ortaklığının bulunmaması idi. Bu konuda 1970'lerin başında **Donatsa** adlı bir şirketin TZDK ve ABD'li Ford ile ortak kurulması ve traktör üretilmesi planlanmışsa da, proje gerçekleşmemişti.

**TABLO: 30**

**SABANCI TOPLULUĞU'NUN ŞİRKETLERİ**

| | |
|---|---|
| **Sanayi** | - Kaysa (Çimento) |
| - Bossa (Tekstil) | - Akkardan (Otomotiv) |
| - Sasa (Tekstil) | - Basa (Otomotiv) |
| - Teksa (Tekstil) | - Anasa (Otomotiv) |
| - Yünsa (Tekstil) | - Türk Philips (Elektronik) |
| - İnsa (Tekstil) | - T. Philips Aydınlatma (Ampul) |
| - Hefti (İsviçre) | - Bifa (İlaç) |
| - Plassa (Plastik) | **Küçük Hisseli** |
| - Akçimento (Çimento) | - Otoyol (Otomotiv) |
| - Çimsa (Çimento) | - Nasaş (Alüminyum) |
| - Brisa (Lastik) | - Çukurova Elektrik |
| - Kordsa (Lastik) | - Çelik Halat (Metal) |

- Beksa (Lastik)
- Dusa (Lastik)
- Olmuksa (Kağıt)
- Dönkasan (Kağıt)
- Marsa (Gıda
- Yağsa (Gıda)
- Susa (Gıda))
- Ayteks (Gıda)
- Oralitsa (İnşaat Malz.)
- Temsa (Montaj)

**Sigortacılık**

- Aksigorta
- Doğan Sigorta
- Atlantik Sigorta
- Hür Sigorta (Küçük Hisse)
- Cigna-SA

**Turizm**

- Ankara Hilton
- Erciyes Otel
- Mersin Hilton
- Tursa (Parksa Hilton)

**Bankacılık**

- Akbank
- BNP-Dresdner-Ak Bankası
- TSKB
- SYKB
- Çukurova Çimento
- Ereğli Demir Çelik
- Goodyear

**Ticaret**

- Exsa (İhracat)
- Exsa Handels (İhracat)
- Exsa (UK) Ltd.
- Holsa Trading (İhracat)
- Holsa Int. (İhracat)
- Holsa Int. (İhracat)
- Taşı (TIR Filosu)
- Sapeksa (Tekstil ve Tohum)
- Tekstil Ticaret (Tekstil)
- Universal Trading(İhracat/İthal.)
- Bimsa (Bilgi İşlem)
- Türk Philips Ticaret (Elektronik)
- Ak Publishing (Yayın)
- Akova (Genel)

**Tarım**

- Sabancı Kardeşler Tarımsal İşl.
- Cırık Çiftliği
- Madama Çiftliği
- Şakir Paşa Çiftliği
- Mısırlı Çitliği

## KUVAYI MİLLİYE'DEN BANKA İMPARATORLUĞUNA ÇUKUROVA GRUBU

Türkiye'de Koç, Sabancı Grupları çapında büyük bir sermaye grubu da Çukurova Topluluğu. Tarsus eşrafından **Eliyeşil** ile **Karamehmet** Aileleri'nin Cumhuriyetin ilk yıllarında temelini attıkları bu topluluk, iki aile arasındaki evliliklerle pekişmişti. 1980'lerde bünyesinde üç bankanın yanısıra yurt dışında bir banka ve çeşitli sanayi ve ticaret şirketlerini bulunduran dev bir gruptu Çukurova...

Grup, kendisi ile ilgili derli toplu bilgileri pek yayınlamıyordu. Bu nedenle Çukurova'nın durumu ile ilgili sağlıklı verilere ulaşmak kolay değildi. Ancak bazı bölük pörçük verilerle grubun niceliksel boyutları hakkında bazı şeyler söylenebilirdi: Örneğin, Koç Grubu'nun ana şirketi Koç Holding A.Ş.'nin 1986'daki iştirakleri toplamı 35.1 milyar, Sabancı Holding A.Ş.'nin ise 32.1 milyar lira idi. Çukurova Holding A.Ş.'nin bilançosunda yeralan iştirak tutarı ise 26.3 milyar lira olarak görünüyordu.

Çukurova Topluluğu'nun bünyesindeki **Yapı Kredi, Pamukbank** ve **Uluslararası** Bankaları'nın topladığı mevduatın Türkiye banka sistemindeki payı 1986'da yüzde 14.4'tü. Kredilerde, sözkonusu bankaların payı yüzde 10.1, kârlarda ise yüzde 16.8'di. Üç bankanın iştirakleri toplamı ise 54.2 milyar liraya yaklaşmıştı. Bu üç banka 790 şubede 13 bin personel çalıştırıyordu.

Grubun sanayi şirketlerinden 9'u, 1985'te Türkiye'nin en büyük 500 firması içinde yer almış ve 150 milyar liraya yakın satış gerçekleştirmişti. **Çukurova Dış Ticaret** ise 1986'da 92 milyon dolarlık ihracat gerçekleştiren «imtiyazlı ihracatçı»lardan biriydi.

Çukurova Grubu'nun kurucuları Eliyeşii ile Karamehmetler Tarsus'un büyük toprak sahipleriydi. 30 Ekim 1918'de imzalanan Mondros Mütarekesi'nden hemen sonra ekonomik ve stratejik önemi olan Tarsus, 19 Aralık 1918'de Fransızlar tarafından işgal edilmişti. Yörenin direniş hareketi 19 Mart 1920'de Tarsus

Müdafaa-i Hukuk Teşkilatı'nın kurulmasıyla canlılık kazanacaktı. Bu arada, «müfrezelerin iaşe, malzeme ve sair ihtiyaçlarını karşılamak üzere» ikinci bir Tarsus Müdafaa-i Hukuk Heyeti oluşturulmuştu. Heyetin Başkanlığını Çukurova Grubu'nun kurucularından **Sadık Paşa (Eliyeşil)** yapıyordu. Diğer Çukurova kurucusu **Karamehmetzade Hafız Mehmet Bey** de heyet'in üyeleri arasındaydı.

Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti'nin kurulması ve milli müfrezelerin oluşturulmasından sonra Mersin ve Tarsus'ta Fransızlarla çarpışmalar olacak, nihayet 1921'de Fransızlar Tarsus'u boşaltacaklardı. Eliyeşii ve Karamehmet Aileleri Kuvayi Milliye'nin önderleri olarak biliniyordu. Bir ara Sadık Eliyeşii ve kayınpederi **Suphi Paşa** için Fransızlarla işbirliği yaptıkları iddiası ortaya atılmış ve sözkonusu kişiler tutuklanacakken, yörenin büyük toprak sahiplerinden ve sonraları Adana milletvekilliği yapan **Damar Arıkoğlu**'nun Atatürk'e gönderdiği mektup sayesinde serbest bırakılmışlardı.

Kuvayi Milliye'de üstlenilen rol, Eliyeşiller'in CHP divan üyeliği ile sürecek, bu ilişki pamukla içli-dışlı olan «Çukurova»lıların sanayiye geçişine de basamak oluşturacaktı.

Eliyeşii ve Karamehmetler'in ilk ciddi girişimi, 1887'de kurulan azınlıklara ait eski «**Mavromati ve Şurekası İplik Fabrikası**»nın 1925'te devralınmasıydı. Tarsus'taki fabrika 50 çırçır ve 500 iğlik kapasiteye sahipti. Fabrikada 1932'de yeni yatırımlara gidilecekti. Çırçır fabrikası günde 20 ton pamuk çırçırlayıp balyalamakta, 20 bin iğ ve 130 dokuma tezgahı ile iplik ve dokuma fabrikalarının üretimi 4 ton iplik ve 10 bin metre bez olarak gerçekleşmekteydi. Fabrikada 600 beygirlik hidroelektrik santralı ve 400 beygir gücündeki motorla çalışan jeneratör, fabrikanın ihtiyacı olan elektrik enerjisini üretmekteydi. Bu yıllarda fabrikada 1200 işçi çalışmaktaydı ve fabrikanın 3/6 hissesi Müftüzade Sadık Paşa (Eliyeşil)'nın, 2/6 hissesi Karamehmetzade Hafız Mehmet Emin'in ve 1/6 hissesi de Karamehmetzade Hasan'ındı. Bu ortaklık daha sonra kollektif şirkete ve 26.2.1942'de Bakanlar Kurulu'nun bir kararıyla kurulması kabul edilen 2 milyon TL sermayeli bir anonim şirkete dönüşerek «**Çukurova Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.**» adını alacaktı.

1949'da çalıştırdığı işçi sayısı 3 bine ulaşan Tarsus fabrikalarında ilginç sportif faaliyetler de yapılıyordu. Tesisteki poligonda işçilere 22 çaplı tüfeklerle silah eğitimi veriliyordu. Şirkette, ayrıca bir poliklinik, bir de okuma-yazma kursu bulunuyordu.

«Çukurova»lılar Tarsus'taki fabrikalarına 1944'te Mersin'de İş Bankası'nca işletilen bir yenisini ekleyeceklerdi. İş Bankası da bu fabrikayı, kurucuları olan **«Şaşatlıer»** isimli azınlıklardan devralmış ve **«İçel Pamuk ve Yağ Anonim Şirketi»** adıyla işletmişti. CHP'nin Divan Üyesi olan Sadi Eliyeşil'in girişimleriyle İş Bankası, Mersin'deki şirketi, «Çukurova Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.»a satınca, «Çukurova»lılar un, buz, yağ üreten ve pamuk çırçırlayan bir tesise daha sahip oluyorlardı. Bin dolayında işçinin çalıştığı bu fabrikayla beraber Çukurova İşletmeleri'nin Tarsus ve Mersin'deki tesislerinde istihdam edilenlerin sayısı 4 bine yaklaşıyordu. Bu, o günün ölçülerinde büyük bir sayı demekti. Kapitalist çiftlikler, pamuk işleme ve ticaretiyle «Çukurova»lılar, 1950'lere gelindiğinde artık salt Güney'in değil, Türkiye'nin sayılı kapitalistleri arasına girmişlerdi.

Nitekim 1950'de Dünya Bankası aracılığıyla T. Sınai Kalkınma Bankası'nın önde gelen bankalar ve sermayedarlarla kurulması gündeme geldiğinde, aday ortaklar arasında Çukurova Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.'ın adı geçecek ve şirket TSKB'nın ortakları arasında yer alacaktı. Bu ortaklık şirketin hızla büyümesine ve başka alanlarda yeni şirketler kurmasına da basamak teşkil edecekti. Çukurova'nın tekstil işletmesi, TSKB'den ilk kredi alanlar arasında idi ve işletme, 1950-1957 arasındaki yatırımlarıyla çırçır, iplik, dokuma, boya ve terbiye birimlerinden oluşan entegre bir tesise dönüşecekti. 1986'ya gelindiğinde Çukurova Sanayi İşletmeleri T.A.Ş., beş fabrikasında 3500 dolayında işçi çalışan, 6 milyar sermayeli ve 35 milyon dolarlık ihracatı ile Türkiye'nin en büyük tekstil kuruluşları arasında yer alacaktı.

Çukurova Grubu, Cumhuriyetin ilk yıllarında tekstil sanayiinde önemli adımlar atarken, bir yandan da 1940'lara doğru tarım araçları acentalığı-temsilciliği işine giriyor, asıl büyük atılımını ise iş makinaları temsilciliği ile yapıyordu.

1950'ler Türkiye'ye, özellikle de Çukurova'ya tarım makinalarının hızla girdiği bir dönemdi. «Çukurova Ailesi», tarım araç ve gereçlerinin ithalatı ve pazarlamasını üstlenerek, bölge pazarlarında önemli bir pay alacaktı. Yine Çukurova'da 1950'lerde başlayan karayolu, baraj gibi büyük çaplı altyapı yatırımlarında kullanılan iş makinalarının hemen tümünü Karamehmet ve Eliyeşii aile şirketi ithal ediyordu. **Caterpillar**'ın temsilciliği ile başlayan ve kısmen imalatçılığı ile süren bu ilişki, gruba önemli sıçramalar yapma olanağı sağlayacaktı. 1920'lerde tarım ve tarıma dayalı sanayi; daha sonra ise tarım araç ve gereçleri ile iş makinaları ithalatı, Çukurova Grubu'nun önemli aşamalarıydı. 1954'te kurulan **Pamukbank** ise bu büyümede yeni bir kaldıraç olacaktı.

1955'te Adana, Mersin, Tarsus, Ceyhan, Ankara ve İstanbul'dan bir grup kapitalistin ortaklığı ile, merkezi İstanbul olmak üzere, 17 milyon lira sermaye ile kurulan Pamukbank'a Eliyeşii ve Karamehmet Aileleri ve şirketleri de ortaktı. Bankada 1960'ların ortalarında egemenlik Çukurova Grubu'na geçecekti. Şube sayısını 1961'de 20'ye, 1972'de 65'e yükselten banka, özellikle 1970'li yıllarda hızlı bir atılım gerçekleştirecek, 1981'e gelindiğinde Türkiye'nin beşinci büyük bankası olacaktı. Topladığı kaynaklardan çoğunlukla Çukurova Grubu'nun yararlandığı Pamukbank'ın 1972'de 5.6 milyon lira olan iştirakleri 1986'da 17.3 milyar liraya yükselmişti. Grup, 1972 yılında merkezi Adana olmak üzere **Çukurova Holding A.Ş.** adı altında holdingleşecekti. Bununla beraber bu Topluluk'ta yönetim politikası, firmalara otonomi sağlamak biçiminde gerçekleşecekti.

Çukurova Holding'in bankacılık alanındaki atılımı Pamukbank'la sınırlı kalmayacak, grup, 1970'lerin ikinci yarısında krizli bir döneme giren **Yapı ve Kredi Bankası**'nı satın alarak kontrolündeki banka sayısını ikiye çıkaracaktı. Yapı ve Kredi Bankası'nın hisselerinin Çukurova Holding'in eline geçmesiyle, daha önce bu bankaca denetlenen veya Yapı ve Kredi Bankası'nın iştiraki olan birçok büyük kuruluşun da Çukurova Holding'in denetimine girdiği görülecekti. 1970'lerin sonunda Çukurova Grubu'na dahil olan bir başka banka da 1888'te

kurulan ve hisseleri Çukurova Grubu'nca alındıktan sonra sermayesi artırılarak ismi değiştirilen **Selanik Bankası** idi. İki yabancı sermaye kurumunun (Fininvest ve Banque Union Eopeenne) ortaklığı olan bu banka, Çukurova Grubu'nun eline geçtikten sonra **Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası A.Ş.** adını alacaktı. Böylece Türk banka sistemi içinde üç bankalı duruma gelen Çukurova Grubu, **«banka-merkezli bir topluluk»** olma yönünde yapı değiştirecekti.

**TABLO: 31**

**ÇUKUROVA GRUBU BANKALARI '86**

**(Milyar TL)**

| Banka | Mevduat | Krediler | Kârlar | Özkaynaklar | İştirak |
|---|---|---|---|---|---|
| Yapı Kredi | 1.558 | 723 | 30.6 | 59.4 | 35.7 |
| Pamukbank | 570 | 193 | 12.9 | 36.0 | 17.3 |
| Uluslararası | 157 | 150 | 14.0 | 17.8 | 9.5 |
| 3 Banka Toplamı | 2.285 | 1.066 | 77.5 | 113.2 | 62.5 |
| Türk Banka Sistemindeki Payı (%) | 14.4 | 10.1 | 16.8 | 6.2 | - |

Kaynak: Bankalar Birliği Verilerinden Derlenmiştir.

Çukurova Grubu'nun mali sektördeki faaliyetleri bankacılıkla sınırlı değildi. Bankerlik piyasasının önemli ismi **Genborsa** bir Çukurova Grubu şirketiydi. Ayrıca **Anadolu Kredi Kartları, Sanayi ve Mali Yatırımlar Holding, Halk Sigorta, Genel Sigorta**, Çukurova Topluluğu'nun diğer önemli mali kuruluşları arasındaydı.

Çukurova bankalarının iştirakleri, grubun çatısı altındaki şirketler hakkında da bilgi verebilirdi. Bankalar ve iştirakleri şöyleydi:

Yapı Kredi Bankası'nın İştirakleri (1986)
- Agrosan Kimya San. A.Ş.
- Ak-Al Tekstil San. A.Ş. (%10)

Pamukbank'ın İştirakleri (1986)
- Anadolu Kredi Kartı
- Baytur İnşaat A.Ş.

- Anadolu Kredi Kartları
- Auer İmalat A.Ş. (% 75)
- Bayındırlık İşleri A.Ş. (% 100)
- Bilpa Bilgi İşlem (% 99)
- Binbirdirek Mat. (% 97)
- Çanakkale Çimento (% 88)
- Çukurova Makina İmalat
- Eternit Sanayi A.Ş. (% 77)
- Halk Sigorta T.A.Ş. (% 70)
- Kaplamin Ambalaj A.Ş.
- OYAK-Renault A.Ş. (% 13)
- Robert Bosch A.Ş.
- Tifdruk Mat. A.Ş. (% 86)
- Turyağ A.Ş. (% 41)
- Türk Kablo A.Ş.
- Türk Henkel A.Ş. (% 15)
- Çukurova San. İşl. (% 20)
- Comag Madencilik (% 100)
- Okent A.Ş.
- Birlik Emlak A.Ş.
- Çimsataş İnş. Mak. A.Ş.
- Çukurova Çelik End. A.Ş.
- Çukurova Gıda San.A.Ş.
- Çukurova Kimya End. A.Ş.
- Çukurova Mak. İma. A.Ş.
- Çukurova Ziraat End.
- Turyağ
- Aksan İnş. Malzemeleri
- Çukurova San. İşletmeleri
- Çupasan Plastik Amb. A.Ş.
- Hasa Tic. Nakliyat Ltd.
- Genborsa A.Ş.
- Mayda Makina ve Yedek Parça A.Ş.
- Maysan Makina A.Ş.
- Türk Henkel
- Yatırım Finansman

**Uluslararası Bankası'nın İştirakleri (1986)**

- Pamukbank (% 17.5)
- Çimsataş (% 16)
- Anadolu Cam
- Enternasyonal Turizm A.Ş. (% 100)
- Genel Sigorta (% 37)
- İktisat Bankası (% 6)
- Döktaş Döküm A.Ş.
- Transtürk Fren Deb. (% 5)
- Genborsa A.Ş. (% 8)

Bankaların da ortağı olduğu bu şirketlerin dışında Çukurova Grubu'nun **Çukurova Dış Ticaret A.Ş.** adlı şirketi ihracatta uzmanlaşmıştı. Çukurova İthalat ve İhracat A.Ş., «Caterpillar»ın Türkiye temsilcisiydi ve bu alanda pazarın yüzde 80'ini kontrol ediyordu. **Baytur S.A.** ise grubun merkezi İsviçre'de olan şirketi idi. Çukurova Grubu'nun büyük patronu sayılan **Mehmet Emin Karamehmet** (aynı zamanda Eliyeşil'in damadıydı) işlerini İsviçre'den yürütüyordu.

Çukurova Grubu'nda hissedarlar, Karamehmet Ailesi'nin iki kanadı, dünür Eliyeşiller ve yine akraba Özler ile Gücüm aileleri'ydi. Ailede en güçlü, grubu yöneten Mehmet Emin Karamehmet tarafıydı ve kurucu hisselerin yüzde 29.5'unu kontrol ediyordu. 1989 ortalarında «amcazade» Karamehmetler, M. Emin'i «başına buyruk»lukla eleştirip bayrak açıyorlardı. Mehmet Emin ise dayısı Özlerler'in yüzde 11.7'lik hissesinin yanısıra, kayınbiraderi Eliyeşiller'in yüzde 11.5'luk hisselerini alarak grup'taki kurucu hisselerin yüzde 50'sinden fazlasına sahip oluyor, böylece amcaoğulları Hasan ve Reşad Karamehmet'i ekarte ediyordu.

## ÖZAL İKTİDARININ ARKASINDAKİ DEV ENKA GRUBU

«Biz Avrupa firmalarından aynı kalitede hizmeti yüzde 20 daha ucuza yapıyoruz. Sevk ve idaremiz, lojistiğimiz onlardan çok daha ilerde, bilhassa inşaat sektöründe Avrupalılar'dan daha başarılıyız». Bu sözler, yıldızı 1980'li yıllarda hızla parlayan, ancak 1990'lara doğru parıltısını yitiren Enka Grubu'nun patronu Şarık Tara'ya aitti. Daha çok müteahhit olarak tanınan Enka'cılar, bu özelliklerine 1980'lerde «ihracat»çılıklarını eklemiş; hatta ihracat, grubun en önemli faaliyeti haline gelmişti. Öyle ki, 1986'da grubun 662 milyar lira olan cirosunun yüzde 71'i ticaret faaliyetinden sağlanmıştı. Buna karşılık müteahhitlik-mühendislik faaliyetlerinin Enka cirosundaki payı yüzde 20, sanayinin payı ise yüzde 9 dolayında gerçekleşmişti.

Grubun ihracat şirketi **Enka Pazarlama**, 1980 ortalarına kadar Türkiye'nin en büyük ihracatçısıydı ve 1986 cirosu 318 milyon dolara ulaşmıştı. Londra, Stockholm, Hamburg ve New York'ta kurulu **Entrade** şirketleri ise 144 milyar liralık ciroya ulaşmışlardı. Ancak 1990'lara doğru tekleyen ihracat Enka'yı da etkileyecekti.

Enka'nın patronu Şarık Tara, Üsküp doğumluydu. İstanbul Teknik Üniversitesi mezunuydu. Eski ünlü basketbolculardan ve kendisi gibi göçmen **Sadi Gülçelik**, aynı üniversiteden mezun

olduktan sonra Şarık Tara'nın büyük kızkardeşi **Vildan** ile evlenince enişte-kayınbirader olacaklar ve eniştenin «en»i ile kayınbiraderin «ka»sını alıp 1957 yılında **Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.**'yi kuracaklardı. 1960'lı yıllarda başta devlet ihaleleri olmak üzere bir dizi iş üstlenip birikimlerini hızlandıran Enka'cılar 1970'lerin ortalarında Ortadoğu ve Kuzey Afrika'dan inşaat üstlenen ilk müteahhitlerden biri olacaklardı. Başta S. Arabistan olmak üzere birçok Arap ülkesinde dev ihaleler alan Enka Grubu 1972'de holding olarak örgütlenecekti.

Yugoslavya kökenli Enka'cıların üst düzey yöneticileri büyük bir aile ağacı oluşturuyorlardı. Enka'ya bağlı birçok kuruluşun yönetim kurulu ya da genel müdürlüklerinde hep Tara ve Gülçelik soyundan gelen akrabalar bulunuyordu. Tara Kardeşler'in kuzeni Niyazi Galipoğulları, S. Arabistan'daki Enka Arabia'nın başındaydı. Amca ve dayı torunları Atilla Rezak, Temiz Üstün ve Filiz Ertan genel müdür olarak bağlı şirketlerde çalışıyorlardı. Bir başka kuzen Mirzat, pazarlama bölümünde çalışırken kocası Faruk Cengiz sınai şirketler koordinatörü idi. Vildan-Sadi Gülçelik'in iki damadından Erdoğan Barlı Londra, Engin Bora da New York'da Enka bürolarını yönetiyorlardı. Şarık Tara'nın oğlu Sinan ile Sadi Gülçelik'in oğlu Ali de, babaları gibi mühendis olarak Enka'da yönetici olarak çalışıyorlardı.

Enka'nın kamuoyunda yarattığı bir imaj da **«Özal'ın arkasındaki holding»** olmasıydı. Bu imajın oluşmasında bir yandan Şarık Tara ile Turgut Özal'ın çakışan «dışa açılmacı» yaklaşımları kadar, bazı organik ilişkilerin kurulmuş olması da rol oynamıştı.

1970'li yıllarda dışa açılarak dış pazarlarda inşaat işleri alan Enka bu faaliyetine yavaş yavaş ihracatı da eklemişti. Sanayideki faaliyeti bir hayli düşük olan Enka, sırtında bu tür bir «yumurta küfesi» taşımadığı için, dışa açılma politikalarının hararetli savunucusu olan Turgut Özal ile çabuk kaynaşmıştı. Bu kaynaşma ANAP'ın kurulmasında Enka'nın önemli desteğini görmeyi de getirmişti. Şarık Tara'nın ortaklarından **Vural Arıkan** ANAP'ın kurucusu, sonra da Maliye ve Gümrük Bakanı olmuştu. Ancak ANAP çevreleri ile bazı ilkesel nedenlerle yıldızı barışmayan Arıkan, daha sonra ANAP'tan ayrılmıştı. Enka

Pazarlama'nın Genel Müdürü Şerif Egeli'nin kardeşi **Selim Egeli**, Özal'ın propaganda danışmanı idi. Bir başka Enka'cı Melih Halefoğlu'nun babası **Vahit Halefoğlu**, ANAP iktidarının Dışişleri Bakanı'ydı. Yine ANAP iktidarının ilk Adalet Bakanı **Nejat Eldem**, Enka şirketi Burtrak'ın kurucusuydu.

1970'lerdeki yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinde hatırı sayılır birikimler sağlayan Enka, bu faaliyetine ihracatı da ekleyerek büyümesini sürdürmüştü. 1980'lerin başlarında zorda kalan bazı sanayi şirketlerini de satın alan Enka, bu sanayicilik girişiminde pek başarılı olamayacaktı. Ercan Holding'le ortaklaşa kurulan Burtrak önemli bir krize girecek, Güney Sanayi'nin satın alınan hisseleri kısa sürede İş Bankası'na devredilecekti. Başarılı tek sanayi şirketi **Kelebek Mobilya** idi.

Enka, 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarındaki hızlı büyümesini sürdürmekle beraber 1980'lerin ortalarında bir durgunluk dönemini yaşayacaktı. Ortadoğu'da yavaşlayan inşaat faaliyetleri Enka'nın müteahhitlik işlerini daraltırken, ihracattaki dalgalanmalar da grubu etkileyecekti.

Faaliyetinin ağırlığı kâr marjı düşük ticaret sektöründe olan Enka'nın toplam kârları 1984'ten sonra düşmeye başlayacaktı. 1983'te yaklaşık 10 milyar lira dolayında olan gerçek kârlar 1986'da 2.8 milyara kadar düşmüştü.

**TABLO: 32**

**ENKA GRUBU'NUN SATIŞLARI VE KÂRLARI**

| | Satışlar (Milyon TL) | | Kârlar (Milyon TL) | |
|---|---|---|---|---|
| Yıllar | Görünen | Gerçek* | Görünen | Gerçek* |
| 1982 | 103.667 | 81.627 | 9.730 | 7.661 |
| 1983 | 199.825 | 120.594 | 16.229 | 9.794 |
| 1984 | 317.146 | 191.397 | 10.126 | 4.065 |
| 1985 | 396.075 | 111.007 | 7.612 | 2.133 |
| 1986 | 433.316 | 96.442 | 12.655 | 2.816 |

Kaynak: Enka Holding Faaliyet Raporlarından Derlendi.
(*) 1981=100 Bazlı Toptan Eşya Fiyat Endeksi Kullanıldı.

Enka'nın bir özelliği de yurt dışında en çok firma kuran sermaye gruplarından biri olmasıydı. Suudi Arabistan'da Krallık Ailesi'ne yakın **Zeynel Grubu** ile ortak **Enka Arabia, Kasktaş Arabia, Sipco Suudi Boru** şirketlerine sahip olan Enka, Londra, New York, Hamburg, Stockholm, Weisbaden'de de **Entrade** şirketlerine sahipti.

Enka'nın finans sektöründeki kuruluşu ise **Chemical Mitsui Bank**'tı. ABD ve Japon bankalarının ortaklığıyla kurulan bu banka, toptancı bankacılık faaliyetlerine ağırlık veriyordu.

1980'lerin sonlarına doğru, Enka önceki yılların debdebesini yitirmeye başladı. Bir yandan Ortadoğu'daki inşaat faaliyetlerinin yavaşlaması, bir yandan da ihracatın duraklaması, Enka'nın hızını kesiyordu. Grup, 1980'lerde devraldığı bir kısım sanayi şirketini de bir türlü rayına oturtamıyordu. Bu durum Enka'da «rasyonelleşme» adı altında bir «küçülme» uygulamasını gündeme getiriyordu. Grup, 1983'te satın aldığı Çelik Endüstrisi, Elektro Metal, Mesaş, Onduline, Esap, İzoyün, Parsan, Güney Sanayi gibi tesislerin yanısıra küçük tesislerini de kapatıyordu. Sanayi tesisi olarak sadece Kelebek Mobilya, Pimaş, Susanbaş, Altaş ve Kocaeli Yem ile İltek elde tutuluyordu.

Büyük ümitlerle traktör üretmek üzere kurulan ve Enka'ca 1982'de alınan Burtrak ise işletilemiyor, «savunma sanayii»ne dönüştürülmek üzere çalışmalar yapılıyordu.

Ayrıca Tek Ofset kapatılıyor, Trutaş satılıyordu. Entur Turizm, Entaş'a katılıyor, Desa Denizcilik kapatılıyordu. Burtrak Pazarlama ile Enka Gıda ve Unika Turizm kapatılan şirketler arasındaydı.

Grubun dinamosu sayılan ihracat şirketi Enka Pazarlama da 1990'lara doğru küçülme yoluna gidiyor, dış bürolarının bazılarını kapatıyordu. Şirketin 1986'da 318 milyon dolar olan ihracatı, 1987'de 253 milyon dolar, 1988'de ise 270 milyon dolar olarak gerçekleşiyordu.

## KOMUTANLARIN HOLDİNGİ: OYAK

Türkiye'nin önde gelen şirketler grubundan biri de Silahlı Kuvvetler mensuplarının ikinci sosyal güvenlik örgütü **Ordu Yardımlaşma Kurumu** (OYAK)'na aitti. 1986'da OYAK'ın 25 şirketteki sermayesi 22 milyar lirayı buluyordu. Aynı yıl Koç Holding A.Ş.'nin iştiraklerinin 35 milyar, Sabancı Holding A.Ş.'nin 32 milyar, Çukurova Holding'in 26 milyar lira dolaşında olduğu anımsandığında OYAK şirketlerinin dikkate değer büyüklüğe ulaştığı söylenebilirdi.

Bu 25 iştirak arasında OYAK'ın kontrolünde olan şirketlerin 1986 cirosu yaklaşık 400 milyar liraydı. OYAK'ın bu iştiraklerden aynı yıl sağladığı gelir ise 7 milyar liraya yaklaşmıştı. OYAK'ın kaynakları, üye aidatları ile başlamış ve bu aidatların yatırıma kanalize edilmesi ile hızla büyümüştü. OYAK'ta sermaye birikimi sağlayan yatırımlardan **«kâr»**, gayrimenkullerden **«rant»**, tahvillerden **«faiz»** biçiminde sağlanan toplumsal artık, OYAK'ı kurulduğu 1961'den 1986'ya önemli sermaye gruplarından biri yapmıştı. Örneğin 1986'da OYAK'ın iştirak gelirleri 6.8 milyar, gayrimenkul gelirleri 833 milyon, plasman gelirleri ise 2.8 milyar lirayı bulmuş, bu yatırımlardan 10.5 milyar liraya yakın gelir sağlanmıştı.

OYAK yetkilileri, gelir amaçlı yatırımlara ayırdıkları fonları, neden verimli şekilde değerlendirmek zorunda olduklarını şöyle ifade ediyorlardı:

«- OYAK'ın geleceğini mali yönden tam bir güvence altına almak;

- Para değerindeki düşme nedeniyle üyelerin uğrayacakları değer kayıplarını önleyecek şekilde yasal yardımları ayarlayabilmek için gerekli gelir seviyesine ulaşmak;

- Üyelere sunulan sosyal hizmetlerin miktar ve kalitesini yükseltmek;

- Rantabilite oranı düşük olan sosyal hizmet yatırımlarından uğranılan kayıpları gidermek ve yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlayacak ortalama rantabilite oranına ulaşmak» (**OYAK**, 1982)

OYAK'ın 25 şirketi 22.1 milyar lirayı bulan iştirak yatırımları otomotiv, çimento, kimya ve petrokimya, inşaat, gıda, elektronik, tarımsal ilaç ve hizmet sektörlerinde toplanıyordu. OYAK şirketlerinin yüzde 37'si otomotiv sektöründeydi. İlk kez 14 Mayıs 1971'de «Renault 12 TL» ile Türkiye otomobil pazarında yerini alan **OYAK-Renault Otomobil Fabrikaları T.A.Ş.**, kurumun en önemli iştirakiydi. Şirkete OYAK yüzde 42, Fransız **Regie National des Usines Renault** firması yüzde 44, Yapı Kredi Bankası da yüzde 13 payla ortaktı.

Türkiye otomobil piyasasını Koç Grubu ile paylaşan ve pazardan yüzde 45 pay alan OYAK-Renault 1969'da bir hükümet kararnamesi ile kurulmuştu. Renault arabalarının pazarlama şirketi olarak da **Motorlu Araçlar İmalat ve Satış A.Ş.** (MAİS) aynı tarihte, aynı kararname ile kurulmuştu. MAİS A.Ş.'nin sermayesi tamamen OYAK'a aitti ve OYAK-Renault'un genel dağıtıcısıydı. Şirket, ayrıca Fransız ortağın Türkiye temsilciliğini de yapıyordu. MAİS'in 100 dolayında yetkili satıcısı bulunuyordu. OYAK, Goodyear Lastikleri'nde ise Koç ile ABD'li Goodyear'ın yüzde 11.5 payla ortağı idi.

OYAK iştiraklerinin yüzde 40'ına yakını gıda sektöründe yoğunlaşmıştı. Bu alandaki en önemli şirketi, «Lades» tavuklarını üreten **Entaş Tavukçuluk**'tu. Şirketin yüzde 30'luk sermayesi Danimarkalı bir firmaya aitti. Ancak bu firma 1989'da TKV'ye ait Köy-Tür'e satılacaktı. **Turgutlu Konservecilik** (Tukaş) OYAK'ın sermayesinin tamamına sahip olduğu bir diğer gıda firmasıydı. OYAK, İslam Kalkınma Bankası'nın da ortak olduğu **Tam Gıda**'da, Yaşar Holding'e, ait **Pınar Et**'te ve **Eti Pazarlama**'da da yüzde 15-25 oranlarında değişen hisselere sahipti.

OYAK'ın yatırımlarından bir bölümü de konut sektöründeydi. Bu alanda taahhüt-sanayi ağırlıklı sermaye gruplarından **Kutlutaş Holding** ile dört firmada ortak bulunan OYAK, bir yandan OYAK üyeleri için konut üretiyor, bir yandan da yurt dışı müteahhitlik yapıyordu. Bu sektördeki şirketlerden biri İstanbul'da prefabrik yapı gereçleri üretiyordu. Ancak 1988'de Kutlutaş'la olan ortaklıklara son verilecekti.

OYAK'ın inşaat ile ilgili bir yatırım alanı da çimento sanayii idi. Bir KİT olan ÇİTOSAN'a dört çimento firmasında ortak olan OYAK, bu firmalarda yüzde 40-49 oranlarında pay sahibi idi. Ticaret, sigortacılık, borsa bankerliği de, OYAK'ın diğer uğraş alanları içinde yer alıyordu.

**OYAK iştiraklerinde dikkati çeken, son tahlilde ordu mensuplarının sahibi bulunduğu bir sermaye grubu olarak, uluslararası sermaye, büyük holdingler ve KİT'lerle ortaklığa girmiş olmasıydı. Bu, bir anlamda ordu mensuplarının kapitalist ilişkilerin doğrudan içinde olmaları, dolaylı da olsa kapitalist sınıfa dahil olmaları anlamına geliyordu.**

OYAK'ın iştirakler dışında gelir getiren diğer yatırımları tahviller ve gayrimenkullerdi. Birçok işhanı ve işyerinin sahibi bulunan OYAK, en önemli rant gelirini İstanbul'daki mülkü **Etap Oteli**'nden sağlıyordu. OYAK'ın belli başlı rant getiren diğer gayrimenkulleri şunlardı: Mithatpaşa İşhanı, Ankara Pasaj ve İşhanı, Maltepe İşhanı, Yenimahalle İşhanı, Salıpazarı İşhanı, İzmir Etap Oteli, Göztepe, Kandoğan, Konak Ordu Pazarları.

**TABLO: 33**
**OYAK'IN GELİR VE GİDERLERİ**
**(1984-1986; Milyon TL)**

| Yıllar | Gelirler | Giderler | İşletme Kârı |
|---|---|---|---|
| 1984 | 6.795 | 906 | 5.889 |
| 1985 | 10.567 | 1.137 | 9.430 |
| 1986 | 12.171 | 1.451 | 10.720 |

Kaynak: OYAK Faaliyet Raporundaki Bilançolardan Derlenmiştir.

Eskilerin deyimiyle, «**nevi şahsına münhasır**» bir «**sermaye grubu**» olan OYAK'ta yatırımlardan sağlanan kârlar

ne oluyordu? Diğer holdingler için bu soruyu yanıtlamak zor değildi. Ancak OYAK'ta, sağlanan artığın paylaşımı bir hayli farklı idi. Bunu açıklayabilmek için OYAK'ın statüsünü biraz daha açmak gerekti.

OYAK, 1961'de kurulmuştu. Yani 27 Mayıs darbesinin hemen ertesinde. Amacı da «Türk Silahlı Kuvvetleri Mensupları'nın yakın ve uzak geleceklerinin güvence altına alınması» gerekliliği idi. Ordu mensupları, diğer kamu görevlileri gibi, bir sosyal güvenlik kuruluşu olan T.C. Emekli Sandığı'na bağlıydılar. OYAK, ikinci bir sosyal güvenlik kuruluşuydu ve onlara «ek sosyal güvenceler» sağlıyordu. OYAK fikrinin doğmasında, 1950'lerin ordu mensuplarını da yoksullaştıran ekonomik uygulamaların etkisi olmuştu. Hatta 27 Mayıs'a giden yolda bu etkene önemli bir ağırlık tanıyanlar da az değildi. Ordu mensuplarının daha iyi ekonomik olanaklara kavuşturulması arayışı OYAK fikrini doğurmuştu. 1970'lerde işçiler için **İYAK**, memurlar için **MEYAK** olarak düşünülen ek sosyal güvenlik mekanizmaları OYAK kadar başarılı olamamış, tersine fiyasko ile sonuçlanmıştı.

OYAK tüzel kişiliği olan, özel hukuk kurallarına bağlı, mali ve idari bakımdan özerk bir kuruluştu. 205 sayılı OYAK Yasası'nın 17. maddesine göre, Türk Silahlı Kuvvetleri kadrolarında görevli tüm subay, askeri memur ve astsubaylar kurumun zorunlu ve sürekli üyeleriydi. Bunlardan her ay maaşlarının yüzde 10'u, OYAK aidatı olarak kesilirdi. Ayrıca Milli Savunma Bakanlığı ve Jandarma Genel Komutanlığı örgütlerinde OYAK ve OYAK sermayesinin yüzde 50'sinden fazlasına sahip olduğu ya da katıldığı şirketlerde çalışan tüm maaşlı memurlardan isteyenler de OYAK'ın sürekli üyesi olabiliyor ve maaşlarının yüzde 10'unu aidat olarak ödüyorlardı. Askerlik hizmetini yapmakta olan yedeksubaylar ise «geçici üye» olarak kabul ediliyor ve maaşlarının yüzde 5'ini OYAK'a aidat olarak ödüyorlardı.

Toplanan bu aidatlar ve aidatların sermaye olarak kullanılması sonucu ortaya çıkan «artık»tan OYAK üyeleri nasıl yararlanıyorlardı? Birincisi OYAK, üyelerine emeklilik, maluliyet ve ölüm yardımları yapıyordu. İkincisi, ucuz konut kredisi, **Ordu Pazarları** yoluyla ucuz alışveriş olanağı ve düşük faizli borç

verme hizmetleri biçimindeki sosyal yardımlar OYAK gelirlerinin paylaşımının bir diğer yöntemini oluşturuyordu.

OYAK'a yasayla çeşitli vergi bağışıklıkları da tanınmıştı. Buna göre, OYAK, kurumlar vergisi, veraset ve intikal vergisi, gelir vergisi, damga resmi ve gider vergisi ödemiyordu. Bu da kurumun gelirlerinin artmasında önemli bir ayrıcalıktı. OYAK, salt vergi bağışıklıklarıyla değil, başka yönlerden de devlet kolaylıklarından yararlanıyordu. Bunlar arasında batık şirketlerini KİT'lere devretme, KİT'lerin ortaklığıyla taze kan sağlama gibi olanaklar da vardı. Örneğin 1980'lerde krize giren OYAK iştiraki **Türk Otomotiv Endüstrisi** (TOE) ile yan şirketi MAT, 1984'te Ziraat Bankası'nca devralınmıştı.

Ortak sayısı 50 bini bulan bir holdingi andıran OYAK'ta yönetimi kim elinde tutuyordu? OYAK'ın 5 yönetim organı bulunuyordu. Bunlardan birincisi **Temsilciler Kurulu**'ydu. Sayıları 50-100 arasında değişen subaylar, bu kurulu oluşturuyordu. Kurulun üyesi subaylar komutan ve amirlerce seçiliyordu. Temsilciler Kurulu üç yılda bir toplanırdı, bilançoyu, kâr-zarar hesaplarını inceler, dileklerde bulunur ve genel kurula yirmi asil, on yedek üye seçerdi.

**Genel Kurul** adlı organ, temsilcilerin seçtiği 20 üye ile Milli Savunma Bakanı'nın seçtiği üç üyeden oluşuyordu. Her yıl toplanan genel kurul bilançoyu, kâr-zarar hesaplarını inceler, kararlar alır ve yönetim kurulu ile denetleme kurulunun bir kısım üyelerini seçerdi.

OYAK Yönetim Kurulu ise 7 kişiden oluşuyordu. Bunların üçü Türk Silahlı Kuvvetleri'nden, dördü ise maliye, hukuk, bankacılık ve sigortacılık alanlarında uzmanlaşmış kişilerden seçilirdi. Askeri yönetim kurulu üyeleri, Milli Savunma Bakanı ve Genelkurmay Başkanı'nca gösterilen adaylar arasından seçilirken diğer dört üye Milli Savunma Bakanı ve sivil kamu kuruluşlarının yöneticilerinden oluşan bir komitece seçilirdi. Kurumun genel müdürü ve yardımcılarını ise yönetim kurulu belirlerdi.

## TABLO: 34
## OYAK'IN İŞTİRAKLERİ VE KÂRLARI
## (Milyon TL)

| İştirak | 1987 Sermayesi | 1987 Kâri | 1986 Kâri | OYAK'ın Payı (%) | Diğer Ortaklar |
|---|---|---|---|---|---|
| Oyak-Renault | 27.700 | 22.121 | -1.835 | 41.6 | Renault (Fransa) |
| MAİS | 7.300 | 20.532 | 8.034 | 100.0 | - |
| Goodyear | 4.884 | 9.203 | 5.463 | 11.5 | Goodyear (ABD), Koç |
| Adana Çim. | 1.708 | 17.800 | 10.446 | 48.7 | T. Çim. San., Emlak Bankası |
| Ünye Çimento | 1.500 | 4.523 | 2.502 | 48.6 | T. Çim. San. |
| Mardin Çim. | 2.000 | 3.468 | 2.825 | 48.2 | T. Çim. San. |
| Bolu Çimento | 1.500 | 5.607 | 4.553 | 40.0 | T. Çim. San., Ziraat Ban. |
| Oyak İnşaat | 1.500 | 551 | 982 | 100.0 | - |
| Hektaş | 2.700 | 2.173 | 1.014 | 53.2 | Ziraat B. Tarım S. Koop. |
| Oytaş | 1.100 | 1.494 | 168 | 85.0 | - |
| Oyak Sigorta | 150 | 2.017 | 1.151 | 60.0 | Emlak Bankası |
| Omsan | 1.000 | 1.584 | - | 61.6 | - |
| Oyak Men. D. | 200 | 500 | 311 | 100.0 | - |
| Eti Pazarlama | 440 | 337 | 226 | 26.0 | Eti Gıda |
| Tam Gıda | 1.636 | 1.754 | 1.108 | 26.0 | Eti Gıda, İslam K.B. |
| Tukaş | 2.917 | 2.512 | 321 | 99.8 | - |
| Entaş | 12.500 | -2.378 | -1.524 | 79.4 | T.Danish Inv.(Danimarka) |

(*) Bunların dışında OYAK, Pınar Et, Yasaş, Petkim ve Aselsan'da da yüzde 1-2 arasında değişen paylara sahip.

## EGE'NİN EGEMENİ YAŞAR GRUBU

Koç, Sabancı, Çukurova Grupları'na göre «orta büyüklükte» bir sermaye topluluğu olan Yaşar Grubu, bölgesel düzeyde bakıldığında Ege'nin en güçlüsü olarak sınıflandırılabilirdi.

1988 sonunda sanayi, ticaret ve hizmet sektöründeki 45

şirketinde 10.200 işçi çalışan Yaşar Grubu'nun aynı yıl cirosu 1 trilyon 200 milyar lira dolayında gerçekleşmişti.

Grubun 1979-1981 arasında iş hacminde açıkça hissedilen bir gelişme vardı. Yaşar'ın 1979'da 6.1 milyar lira olan satışları 1988 sonunda 1 trilyon 200 milyar liraya yaklaşmıştı. Bu iki sayı, enflasyonist şişmeden arındırılıp karşılaştırıldığında, yüzde 553'lük büyüme sonucuna varılacaktı. Aynı dönemde Yaşar Grubu bünyesindeki firma sayısı 20'den 45'e, çalışan sayısı da 3.750'den 10.200'e çıkmıştı. Bu hızlı büyüme, bir yandan yeni yatırımlarla yeni faaliyet alanlarına giren şirketlerin kurulmasıyla, bir yandan da 1980 krizi koşullarında zorda kalan şirketlerin satın alınmasıyla gerçekleşmişti.

**TABLO: 35**
**YAŞAR TOPLULUĞU: 1979-1988**

| | Satışlar (Milyon TL) | | |
|---|---|---|---|
| Yıllar | Görünen | Gerçek | Çalışanlar |
| 1979 | 6.114 | 1.970 | 3.750 |
| 1980 | 16.100 | 2.503 | 4.000 |
| 1981 | 27.100 | 3.081 | 4.600 |
| 1982 | 59.197 | 5.376 | 6.500 |
| 1983 | 92.715 | 6.447 | 6.564 |
| 1984 | 160.738 | 7.353 | 7.186 |
| 1985 | 239.899 | 7.844 | 7.923 |
| 1986 | 359.899 | 9.328 | 9.004 |
| 1987 | 820.000 | 15.301 | 10.000 |
| 1988 | 1.200.000 | 12.879 | 10.200 |

Kaynak: Yaşar Grubu Faaliyet Raporları 1979-1988.

(*) Gerçek satışların bulunmasında 1976=100 bazlı Toptan Eşya Fiyat Endeksi kullanılmıştır.

Yaşar Grubu'nun kurucusu **Durmuş Yaşar**, Rodos'ta doğmuş ve bu adada ticaret yaşamına atılarak inşaat ve gemi malzemeleri başta olmak üzere çeşitli malların ticaretiyle uğraşmıştı. Durmuş Yaşar, İzmir'de de bir şube açmış ve Cumhuriyetin ilk yıllarında ticaretini bu ilde de sürdürmüştü. İzmir şubesinin yaptığı iş, kısa sürede Rodos'taki işleri aşınca Yaşar da ailesiyle birlikte İzmir'e göçerek T.C. uyruğuna geçmişti.

İzmir'in Şeritçiler semtinde **Durmuş Yaşar Müessesesi** adıyla ilk şirketini 1930'ların başlarında kuran Baba Yaşar bir süre sonra şirketin adını **AREV** olarak değiştirecekti. Bu şirket, özellikle boya ve denizcilik araç-gereçleri alım-satımı ve inşaat ile uğraşmış, önce İzmir'in sonra da Ege Bölgesi'nin, alanındaki en büyük kuruluşu olmuştu. Yaşarlar, AREV'le başta boya olmak üzere birçok malı yurt dışından ithal ederek pazarlamaktaydılar.

1950'ler, birçok sermayedar gibi, Yaşar Ailesi'nin de tüccarlıktan sanayiciliğe geçiş yılları oldu. Daha önce ithal ettiği boyayı yurt içinde üretmek için girişimlerde bulunan Yaşar Ailesi, yeni kurulan TSKB'den sanayi kredisi alacak ve Danimarkalı ortaklarıyla **DYO Vernik ve Reçine Fabrikaları Ltd. Şti.**'ni kuracaktı. Boya sanayiindeki bu atılımını 1963'te **DYOSA**D adlı yeni bir boya üreticisi şirketle sürdüren Yaşar Ailesi, bu girişimini de yine Danimarka sermayesiyle gerçekleştirecekti.

1968'de holding biçiminde örgütlenen Yaşar Grubu, 1969'da ise bira üretimine dönük yatırımda bulunacak ve yine Danimarka sermayesiyle **Türk Tuborg** kurulacaktı. Yüzde 60 sermayesi **Tuborg Bryggerier** adlı Danimarka şirketine ait olan bu şirkete İş Bankası da yüzde 5 payla ortak olacaktı. İlginçtir; 1973'te **Pınar Süt** kurulurken de yine teknoloji düzeyinde de olsa Danimarkalı sermayedarlarla ilişki kurulmuştu. 1974 yılında, İş Bankası ve Koç'un da ortak olduğu **Altınyunus Turizm** yatırımına girildiğinde de yabancı ortak Danimarkalı idi. Boya, gıda ve turizm alanlarında yoğunlaşan yatırımlara 1979'da **Ege Gübre**'yi ekleyen Yaşar Ailesi, 1979 yılında sanayi, ticaret ve turizm alanlarında 20 şirketle faaliyet gösteren bir grup olacaktı.

1980'li yılların başlarında bir yandan yeni yatırımlar gündeme gelecek bir yandan da 24 Ocak koşullarına ayak uyduramayan bir dizi şirket Yaşar Topluluğu'nca satın alınacaktı. 1981'de **Tütünbank**'ı da ele geçiren Grup, böylece bankalı holdingler arasına katılırken, sigortacılık alanında da **Batı Sigorta**'yı faaliyete geçirecekti.

1980'lerin başlarında Yaşar Grubu'nca satın alınan firmaların başında **Viking Kağıt, Akhisar Un Fabrikası, Bayraklı Boya** ve **Dewiluks Boya** geliyordu.

Tarımsal sanayide yeni yatırımlar yapan Yaşar Grubu, bu alanda Pınar Süt'ten sonra **Pınar Et, Pınar Deniz Ürünleri, Pınar Su, Pınar Yem** gibi firmaları faaliyete geçirecekti. İç ve dış ticaret alanlarında çeşitli şirketleri bulunan Grup, B.Almanya'da da **Yadex Gmbh** adlı bir şirket kuracaktı.

1986 yılının sonunda Yaşar Grubu 45 şirketten oluşmaktaydı. Toplamı 360 milyar lirayı bulan ciroda sanayinin payı yüzde 53.5, ticaretin payı yüzde 45, turizmin payı da yüzde 1.5'tu. Dokuz bini aşkın çalışana patronluk yapan Yaşar Ailesi'nin, kurduğu sanayi şirketlerinde Danimarkalılar'la yoğun ortaklığı dikkat çekiciydi.

Yaşar Grubu 1980'lerin ilk yıllarında hızlı atılımlar gerçekleştirmiş olmakla birlikte, büyümesiyle ters orantılı bir kârlılık krizine de düşmüştü. Grubun 1986'daki gerçek kârları 1982'ye göre dörtte bir oranında azalma gösteriyordu. Başka bir ifadeyle, 1981 sabit fiyatlarıyla, 1982'de 4 milyar 460 milyon lira kâr eden grubun izleyen yıllarda, artan cirosuna rağmen, kârları azalacak ve 1986'da 3 milyar 364 milyona düşerek, 1982'ye göre yüzde 25 dolayında azalma gösterecekti. Bu durum 1986-1989 arasında da sürecek ve Yaşar, bazı firmalarını elden çıkarırken, bazı hisselerini de yabancılara satacaktı.

## TABLO: 36
## YAŞAR'IN AZALAN KÂRLARI

| | Kârlar (Milyon TL) | | Satışlar (Milyon TL) | Kârlılık Oranı |
|---|---|---|---|---|
| Yıllar | Görünür | Gerçek* | Gerçek* | (Kâr/Satış, %) |
| 1982 | 5.664 | 4.459.8 | 46.612 | 9.5 |
| 1983 | 7.890 | 4.761.6 | 55.953 | 8.5 |
| 1984 | 9.393 | 3.770.8 | 64.527 | 5.8 |
| 1985 | 13.494 | 3.781.9 | 67.736 | 5.6 |
| 1986 | 15.117 | 3.364.5 | 80.102 | 4.2 |
| 1987 | 16.200 | 2.100.0 | 109.100 | 1.9 |
| 1988 | 29.000 | 2.800.0 | 116.800 | 2.4 |

Kaynak: Yaşar Grubu'nun Faaliyet Raporlarından Derlenmiştir.

(*) DİE'nin 1981=100 Bazlı Toptan Eşya Fiyat Endeksi kullanılmıştır.

Yaşar Grubu'nun kârlarının Özal'ın iktidar olduğu yıllarda düştüğü görülüyordu. Bu durumu, 1983 seçimleri öncesinde Yaşar Grubu'nun ANAP'a muhalefet ederek MDP'yi açıktan desteklemesiyle açıklayanlar az değildi. Bu yaklaşıma sahip olanlara göre, seçimleri ANAP kazanınca Yaşar Grubu'na da bir «ders vermek» Özal'a «farz» olmuştu. Bira reklamlarına ve satışlarına getirilen sınırlamaların yanısıra, Yaşar'ın ürettiği boya ve et-süt ürünlerine yakılan yeşil ithalat ışığı Yaşar Grubu'nun ciddi bir darboğaza girmesinde ve kârlarının hızla azalmasında önemli rol oynamıştı. Ayrıca, inşaat sektöründeki durgunluk, grubun yoğunlaştığı boya sanayiinde bir bunalımın yaşanmasını da beraberinde getirmişti.

Yaşar, zor dönemi bazı varlıklarını elden çıkarmakla aşmayı deneyecekti. 1988 fiyatlarıyla 15 milyar liralık arsa-bina satışının ardından, Marmaris Altınyunus isimli turizm şirketinin yüzde 69'unu 14 milyar liraya Koç'a satıyordu. Bu arada ABD'li Irving Trust'un Tütünbank'taki yüzde 40'lık ortaklığı önce yüzde 15'e,

sonra da sıfıra indiriliyor, yabancı ortağa yol veriliyordu. Yabancılarla kopuş, Tuborg'da Danimarkalılar'la da yaşanıyordu. Yabancı payı yüzde 9'a kadar düşürülüyordu. Yabancılarla bu kopuşlar yaşanırken öte cephede başka yabancılarla, yeni ortaklıklar kuruluyordu. 1989 Mayıs'ında, Dewiluks'un ortağı Danimarkalı şirketi, İsveç'in Nobel şirketi alınca, Yaşar'ın yeni ortağı İsveçliler oldu. Yaşar, diğer 4 boya şirketini birleştirip yüzde 43.5'unu İsveçliler'e vermek üzere anlaşıyordu. Holding'in Pınar Süt ve Pınar Et firmalarında yaşadığı sorun ise 1990'lara girerken de sürüyordu.

## YAŞAR GRUBU'NUN ŞİRKETLERİ

**Sanayi**

- DYO Boya Vernik A.Ş.
- Dewiluks Boya Vernik A.Ş.
- Bayraklı Boya Vernik A.Ş.
- DYO ve Sadolin Boya A.Ş.
- Akril Kimya A.Ş.
- Ortadoğu Kimya A.Ş.
- Botaş Bornova Teneke A.Ş.
- Desa Demir Kazan A.Ş.
- Ege Gübre San. A.Ş.
- Pınar Deniz Ürünleri A.Ş.
- Pınar Entegre Et ve Yem A.Ş.
- Pınar Su A.Ş.
- Pınar Süt A.Ş.
- Pınar Un A.Ş.
- Türk Tuborg Bira A.Ş.
- Viking Kağıt ve Sel. A.Ş.

**Ticaret**

- Arev Boya A.Ş.
- Rokril Pazarlama A.Ş.
- Akmaden Madencilik
- Altın Tütün Ticaret A.Ş.
- Bimpaş Bira Paz. A.Ş.
- İstanbul Yapaş Paz. A.Ş.
- Elmas Nakliye A.Ş.
- Yaşar Uluslararası Paz. A.Ş.
- Yaşar Dış Ticaret A.Ş.
- Yapaş Tük.Mal.Paz.A.Ş.
- Yadex Gmbh (B. Almanya)
- Tütünbank
- Batı Sigorta A.Ş.
- Simaş Sigortacılık A.Ş.
- Mütaş Mümessillik A.Ş.
- Otak İnşaat A.Ş.
- Yaşar Bilgi İşlem A.Ş.

**Turizm**

- Altınyunus Çeşme
- Bintur Turizm
- Mavi Kuş Turizm
- Park Turistik İşlet.
- Venüs Turizm

**Tarım**

- Hedef Ziraat A.Ş.
- Çamlı Besicilik
- Cargill-Pınar Tohumculuk

# BİR TEKSTİL DEVİ: DİNÇKÖKLER

«Yarım asırdır ticaret hayatının içindeyim denebilir. Ama tam anlamıyla 33 yıldır sanayici olarak varım. Balkan Harbi'nin patladığı yıllarda doğmuşum. Hemen de İzmir'e göç etmek durumunda kalmışız. Bugün ana konumuz olan yünlü ve sentetik tekstilcilik baba mesleği. Birtakım okullarda okuyup vatan hizmeti yaptıktan sonra da aynı hizmeti sürdürdük. Ancak gelişmelerle entegre olmanın yararlarını da farkettik. Bugün bazı kimyevi madde üreten tesislerimiz de var».

Türkiye'nin en büyük tekstil devlerinden Dinçkök Ailesi'nin reisi **Raif Dinçkök** kısaca böyle özetliyordu tarihçelerini. Dinçkök ya da **«Akkök Grubu»** yünlü ve sentetik tekstilde dikey birleşmelerle bu alanın devi durumuna gelmişlerdi. Dikey birleşme ya da entegrasyonun yararlarını şöyle özetliyordu, Baba Dinçkök: «Entegre olmak büyük olay. Daha geniş bir sahaya hitap etmek ve satış olanaklarının artması demek bence entegrasyon. Bugün tüm tesislerimizde 8-9 bin kişi çalışmakta. Full time olarak çalışmamızı sürdürüyoruz. Üretimimizin yüzde 40'ına yakın bölümü ise ihraç ediliyor».

Dinçkök Ailesi'nin en önemli dört tekstil şirketi **Aksa, Aksu, Dinarsu, Ak-Al**'ın 1979'da yaklaşık 8 milyar lira olan satışları 1985 sonunda 171.5 milyara ulaşmıştı. Bu 1979 fiyatlarıyla yüzde 283'lük büyüme anlamına geliyordu. Satışları sadece 1980'de küçük bir düşüş göstermiş, ancak tekrar tırmanmıştı. Üretimin yüzde 40'ının ihracata dönük olması, Grubun bu ana şirketlerinin kârlarına da yansıyordu. İhracattaki iniş-çıkışlar kârlılığı da etkiliyordu. Nitekim bu dört şirketin gerçek kârları 1983 yılında belirli düşüşler göstermiş, ancak 1985'te, 1979'daki düzeyinin yüzde 25 üstüne çıkmıştı. Dinçkök Şirketleri, 1979'da çalıştıkları işçi başına 182 bin lira kâr sağlarken, yine 1979 fiyatlarıyla, 1985'teki işçi başına kâr 190.5 bin lira olmuştu.

## TABLO: 37
## DİNÇKÖK GRUBU'NUN SATIŞLARI VE KÂRLARI
## (Aksu, Ak-Al, Dinarsu, Aksa)

| | Satışlar (Milyon TL) | | Kârlar (Milyon TL) | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Yıllar | Görünen | Gerçek* | Görünen | Gerçek | Çalışan İşçi |
| 1979 | 7.820 | 7.820 | 1.155 | 1.155 | 6.342 |
| 1980 | 14.745 | 6.833 | 1.936 | 897 | 6.444 |
| 1981 | 24.535 | 8.667 | 2.829 | 899 | 6.422 |
| 1982 | 37.286 | 10.107 | 3.795 | 1.029 | 6.714 |
| 1983 | 64.030 | 12.814 | 8.810 | 1.763 | 6.783 |
| 1984 | 99.253 | 13.995 | 4.417 | 623 | 6.558 |
| 1985 | 171.429 | 22.209 | 11.167 | 1.446 | 7.589 |

Kaynak : İSO, 500 Büyük Firma Anketlerinden Derlenmiştir.
(*) 1979=100 Bazlı Toptan Eşya Fiyat Endeksi Kullanıldı.

Tekstille uğraşını üç kuşaktır sürdüren Dinçkök Ailesi, fabrika tipi üretime 1950'lerin başında geçiyordu. 1950'lere kadar atölye tipi üretimle yünlü tekstilde faaliyet gösteren Dinçkökler, 1950'lerin başlarında TSKB'den aldıkları kredilerle bu işi fabrika ölçeğinde genişletecekler, 1952'de faaliyete geçen Aksu'yu, 1955'te Dinarsu'nun kuruluşu izleyecekti. Ancak Dinçkökler'in asıl gelişimi 1968'de **Aksa**'nın kurulmasıyla ivme kazanacaktı. Aksa, halk arasında orlon diye tanımlanan akrilik elyaf pazarının yüzde 90'ını tek başına elinde tutuyordu. Akrilik elyaf ya da orlon, yün özelliğine en yakın olarak bilinen ve Türkiye'de toplam sentetik talebinde giderek yükselen bir paya sahipti. Yünün ikame maddesi olması nedeniyle geniş bir kullanım alanı olan akrilik elyaf iplik haline dönüştürüldükten sonra, dokumada, trikotaj ve örgüde, battaniye ve halı üretiminde yüzde 100, ya da karışımlı olarak kullanılıyordu. Akriliğin hammaddesi akrilonitrin, ithal yoluyla sağlanıyordu. Aksa, orlon pazarının yüzde 90'ını, Pensoy Ailesi'nin Yalova

Elyaf'ı ise yüzde 10'unu kontrol ediyordu.

Aksa'nın ürettiği sürekli elyaf, diğer kuruluşları **Ak-Al, Aksu** ve **Dinarsu** tarafından kesikli elyaf ve taranmış fitil haline getiriliyordu. Bu firmalar üretimlerinin bir kısmını kendi tesislerinde kumaş, battaniye, halı üretiminde kullanırken, bir kısmını da diğer tekstil firmalarına satıyorlardı. Kısacası, orlon tekeli Dinçkökler'in elindeydi.

Tekstil devi Dinçkökler ihracatın da önemli isimlerindendiler. Grubun ihracat şirketi **Akpa**'nın 1981'de 51 milyon dolar olan ihracatı 1986'da 112 milyon dolara çıkmıştı. B.Almanya'da bulunan Gruba ait **Atak Gmbh** ise Dinçkökler'in dış ticaret alanındaki çokuluslu şirketleriydi.

**Aksa, Akal, Aksu** ve **Dinarsu**, grubun sanayideki büyük şirketlerini, **Akpa** ile **Atak** dış ticaret şirketlerini oluştururken, **Akkim, Afiş, Akmeltem, İleri İplik** ve **Turmiko**, Dinçkök Grubu'nun tekstil ile ilgili diğer firmalarıydı.

Dinçkök, 1980'lerin ortalarından itibaren tekstilin dışında başka bir alana daha el atacaktı: Turizm. 1987 başında büyük patronların örgütü TÜSİAD'ın Başkanlık koltuğuna oturan tekstil devinin prensi **Ömer Dinçkök**, bu girişim konusunda **Hürriyet** muhabirine «ben nazara çok inanırım, devamlı olarak da üzerimde nazar boncuğu taşırım. Turizmdeki girişimimize de nazar değmesinden korkuyorum» diyecekti.

Nazar değmesin (!); Dinçkök Ailesi turizm alanında da ardarda şu üç şirketi kurmuştu: **Ak Turizm, Akkoy Turizm** ve **Ak Merkez**. Ak Turizm, bir başka tekstilci olan Harunzadeler'le birlikte kurulmuş ve Heybeliada ile Burgazada arasında yer alan 8 kilometrekarelik Kaşık Adası'nı satın almıştı. Kaşıkadası'nda kumarhaneden alışveriş marketine, yüzme havuzundan 5 yıldızlı otele kadar süper lüks bir kompleks yapmayı amaçlayan şirket, adayı İtalyan asıllı sahibi Josef Danon'dan 750 milyon liraya satın almıştı.

Dinçkökler'in turizmdeki ikinci atılımı Akkoy Turizm'in kurulması ile gerçekleşiyordu. Fethiye'nin Kille Koyu'nu 49 yıllığına Hazine'den kiralayan Dinçkökler bu koya Alman **Club Salima** ile ortak tatil köyü yapacaklardı. Bir diğer turizm şirketi

Ak-Merkez ise İstanbul-Etiler'de 5 yıldızlı bir otel ile alışveriş merkezi yapmak üzere kurulmuştu. 1987 fiyatları ile 24 milyar liraya malolacağı açıklanan proje ile Dinçkökler tekstilden sonra turizm sektörünün de önemli bir ismi olma yoluna giriyorlardı.

Grubun, 1988 yılındaki konsolide cirosu 1 trilyon 200 milyar lira, kârları ise 110 milyar lira olarak ifade ediliyordu.

## SESSİZ VE DERİNDEN ST-FA

«Mümkün olduğunca az konuş. Yapacağın işler senin için konuşur». Bu şiarla hareket eden, sessiz ve derinden giden ST-FA, Türkiye'nin önde gelen sermaye gruplarından bir diğeri. Kurucuları **Sezai Türkeş** ve **Fevzi Akkaya**'nın ad ve soyadlarının baş harflerini simge yapan ST-FA, taahhüt sektörünün lider isimlerinden biri. Yirmibeşi aşkın şirketten oluşan Grubun ana firması **ST-FA İnşaat A.Ş.**

ST-FA, Türkiye'nin en eski inşaat firmalarından biri. 1908 Kıbrıs-Lefkoşe doğumlu Sezai Türkeş, 1907 İstanbul doğumlu Fevzi Akkaya ile İTÜ'den mezun olduktan sonra 1932'de firmalarını kurarak müteahhitliğe başlayacaklardı. Türkiye'nin büyük bir şantiyeye dönüştüğü 1950'li ve 1960'lı yıllarda birçok büyük ihaleye imzasını atan ST-FA, 1972'de yurt dışında ilk ihale alan firmaydı aynı zamanda. Yaklaşık 200 milyon dolarlık Libya-Tripoli liman inşaatının arkası çorap söküğü gibi gelecekti. Bazı ülkelerde «askeri üs»gibi stratejik işler dahil olmak üzere yurt dışında dev ihaleler alan ST-FA, gücüne güç katacaktı.

Şirketin yurt dışında aldığı ihalelerin bedeli 1975'te 138 milyon dolar iken 1980'de 858 milyon dolara, 1985'te ise 1 milyar 650 milyon dolara ulaşmıştı.

Bu hızlı büyüme ile varlıkları da çığ gibi büyüyen şirketin 1975'te 13 milyon dolar değerinde olan makina parkı, 1980'de 33 milyon dolarlık, 1985'te ise 88.5 milyon dolarlık büyüklüğe ulaşacaktı.

## TABLO: 38
## ST-FA A.Ş.'NİN GELİR VE KÂRLARI (Milyon Dolar)

| Yıllar | Gelirler | Kârlar |
|---|---|---|
| 1975 | 23.3 | 1.9 |
| 1980 | 132.0 | 22.8 |
| 1981 | 166.0 | 24.6 |
| 1982 | 224.5 | 42.5 |
| 1983 | 214.0 | 25.8 |
| 1984 | 167.6 | 13.1 |
| 1985 | .151.2 | 8.9 |

Kaynak: ST-FA in 1985, 1986 ST-FA Yayını.

1975-1982 arası yaptığı işlerden elde ettiği gelir yüzde 976 artışla 23 milyon dolardan 227.5 milyon dolara ulaşan ST-FA'nın aynı dönemde kârları da 2 milyon dolardan 42.5 milyon dolara çıkıyordu. Ancak 1980'lerin ortalarında Ortadoğu'da yaşanan ekonomik krizin inşaat sektöründe yarattığı daralma, birçok dev inşaat firması gibi ST-FA'nın iş hacmini, dolayısıyla kârlarını azaltıyordu. Nitekim 1985'te şirketin gelirleri 151.2 milyon dolara, kârları ise 9 milyon dolara kadar düşüyordu.

İşte tam da bu kriz anında ST-FA'nın imdadına Türkiye'de açılan dev ihaleler yetişiyordu. Galata Köprüsü 30 milyarlık bir ihale idi ve ST-FA yapımını üstlenmişti. İstanbul Kanalizasyonu Birinci Aşama Ahırkapı Deniz Deşarjı Projesi 13 bin dolarlık bir ihale idi, yine ST-FA'ya «nasip» olmuştu.

Hepsinden önemlisi ST-FA, İkinci Boğaz Köprüsü'nün yapımını Japonlar'la birlikte üstlenmişti. Tümü 551 milyon dolarlık bu projeden ST-FA'nın payına 240 milyon dolarlık yükümlülük düşmüştü. Fatih-Haliç-Eyüp Tünelleri inşaatı ise 746 bin dolarlık bir «kısmet»ti.

İşte bu yurtiçi ihalelerle birlikte ST-FA yeniden büyümenin rayına koyulmuştu. Ancak firma yurt dışı pazarlara da sırt çevirmemiş, özellikle SSCB'de hazırlıklara koyulmuştu.

ST-FA'nın kurucuları Türkeş ve Akkaya, Gruptaki işlerden fiili olarak ayrılmış, yönetimi üçlü bir komiteye bırakmışlardı. Fevzi Akkaya'nın «su altında balast bendi ve madeni boru cızaslayıcısı» adını taşıyan bir patenti vardı. Tüm mesleki birikimini 10 adet kitaptan oluşan «Fevzi Akkaya El Kitapları»nda toplamıştı. Yine Fevzi Akkaya, özel makina ve teçhizatların dizaynını yapmıştı. Patronlar kendilerini emekliye ayırınca, **Eser Tümen, Ersin Takla** ve **Oğuz Bozkurt**'tan oluşan bir yönetim ST-FA'ya yön veriyordu artık.

ST-FA İnşaat'ın ana şirket olduğu ST-FA Grubu, 25'e yakın firmadan oluşuyordu. Grubun 1986 cirosu 250 milyar lira, toplam kârları ise 20 milyar lira dolayındaydı. Çoğu yine inşaat sektörü ile ilgili olan ST-FA firmalarının bir kısmı inşaat ile ilgili sanayi dallarındaydı. Yurt dışında da 3 şirket kuran ST-FA, Işıklar Holding ile de bazı firmalarda ortaktı. Grup 1988'deki cirosunu 950 milyar lira olarak açıklıyordu. ST-FA Grubu çatısı altında şu şirketler bulunuyordu:

- ST-FA İnşaat A.Ş.
- ST-FA Holding A.Ş.
- ST-FA Enerji
- ST-FA Teknolojik Montaj
- ST-FA Ekspertiv ve Müş.
- ST-FA Melyepterv Müh.(Macaristan)
- ST-FA Yapı Yatırımları
- Temel Araştırma
- Temel Mühendislik
- Conex House (İngiliz)
- Rio ST-FA (S. Arabistan)
- Temel Kazıları İnşaat
- Temel Harita
- Temel Civata
- Temel Taş ve Maden
- Temel Pazarlama
- Temel İnşaat
- Sedef Gemi End.
- Sedef İnşaat Teçh.
- Baksan Bartın Kağıt (Işıklar ile)
- Işıklar Makina (Işıklar ile)
- Sif Otomotiv (Işıklar ile)
- Temel Yapı Yatırımları

## YAHUDİ DEVLER: PROFİLO İLE ALARKO

«Heyecanlıdır, uyanıktır, her an tetiktedir, aldanmadan aldatmayı öğrenmiştir, reaksiyonları hızlıdır ve bulunduğu zamana ve atmosfere göre değişiktir. Özel alışverişte çok hasistir, ama kendine ve yakınlarına senyörce harcamaktan çekinmez».

«Biraz daha kopya vereyim: Çok çalışkandır, dileneni görülmemiştir, silah taşımaz, para kazandıran her yol onun için mübahtır, yaşamak için kazanmaya ve biriktirmeye mecburdur, her birinin yurt dışında en az birkaç yakın akrabası vardır, ana ocağında birkaç yabancı dili kıvırmıştır». Böyle tanımlıyordu **Ertuğrul Soysal**, Türkiyeli Yahudi kapitalistleri ve Osmanlı'dan bu yana gelişimlerini şöyle ifade ediyordu: «Osmanlı'da Yahudiler padişahların mali müşavirleriydi. Saraya ödünç para verirlerdi, sarraflık, altın, dış ticaret, dış kredi gibi işler onların tekelinde idi. Bugün de durum çok değişmiş değildir. Tahtakale, Doğu İşhanı bu işlerin hamallığını yapanlarındır. 6-7 Eylül olaylarında büyük darbe yediler. Varlık vergisini ödeyemeyenler Aşkale'ye sürüldüler. Sonra İsrail Devleti kuruldu. Yüzyıllarca vatan hasreti çeken Yahudiler'in idealistleri ile hali vakti yerinde olmayanları oraya göç ettiler... Yahudiler varlık vergisinden sonra kendilerini çabuk topladılar, yakınlarından dış yardımlar geldi, yeniden iş yerleri kurdular, borçlarını ödediler, 1950 ve 1960'lardan sonra sanayi yatırımlarına başladılar» (21 Temmuz 1986, **Sabah**).

Türkiye'nin önde gelen birinci kuşak sermaye gruplarından ikisi **Profilo** ile **Alarko** da Yahudi sermayedarlardan. Bunlardan özellikle Profilo beyaz eşya ve elektronikteki yatırımları ile Türkiye'nin en büyük ilk on sermaye topluluğunda yer alabilecek güçteydi. Profilo'nun 1986 satışları 236 milyar lirayı, kârları ise 13.3 milyar lirayı bulmuştu. 1988'deki ciro ise 791 milyar lirayı bulmuştu.

Profilo'nun kurucusu **Jak Kamhi** «Avrupai» bir kapitalist olarak tanınıyor. 1926 doğumlu Kamhi, Yıldız Mühendislik Akademisi'ni bitirdikten sonra çeşitli müteahhitlerin yanında şantiye şefliği yaparak iş yaşamına atılmıştı. 1950'de inşaat malzemeleri ve yeni imalat teknolojileri ile uğraşan bir firma kuran Jak Kamhi, Fransa'da çelik konstrüksiyonlar üzerine çalışmalar yapacaktı.

1953'te **«Profilo Demir Çekme Fabrikası»**nı kuran Kamhi, çelik konstrüksiyon alanındaki faaliyetlerini hızla ilerletecek ve 1950'lerin, 1960'ların hızlı «imar faaliyeti»nde önemli iş hacimlerine ulaşacaktı. Marshall Planı ile gelen «yardım»larla yaptırılan buğday siloları, Kamhi'ye önemli sıçramalar yapma olanağı sağlayacaktı. 1960'ların ortalarında buzdolabı, çamaşır makinası gibi yassı çeliği girdi olarak kullanan ürünlerin üretimine de yönelen Profiio, bu alanda da Koç Grubu ile piyasaya hakim olacaktı. 1970'lerin ortalarında Tekirdağ-Çerkezköy'deki **Peg** ile **Pemko** adlı tesislerini faaliyete geçiren Profiio, bu kuruluşlarıyla metal eşya ve elektronik sanayiinin ilkleri arasına girecekti. 1971'de «holding» türü örgütlenmeye giden Profiio, 1986 sonunda çatısı altında 27 şirkete yer verecekti. 1980'lerin ortalarında silah sanayiine de soyunan Profilo Topluluğu'nun 1983 sonunda satışları 40 milyar, kârları 3.7 milyar lira iken 1986 sonunda satışları 236 milyar liraya, kârları da 13.3 milyar liraya çıkmıştı. Satışlar ve kârlar enflasyondan arındırıldığında ise 1983-1986 arası satışların yüzde 117, kârların ise yüzde 32.7 arttığı görülüyordu. 1983'te her 100 liralık satıştan 9.2 lira kâr elde edilirken, bu sayı 1986'da 5.6 liraya gerilemişti.

Profiio, özellikle 1988-89 yıllarında dış ortaklar almasıyla dikkati çekti. Profilo'nun yüzde 10'unu **AEG**'ye satan Kamhiler, yüzde 20'lik hisseyi de **Fransız Thompson**'a sattılar. Onun dışında **İtalyan Olivetti** firmasıyla da ortaklık kuran Profiio Grubu, 1988 cirosunu 791 milyar lira olarak açıklıyordu.

## TABLO: 39

## PROFİLO TOPLULUĞU'NUN SATIŞLARI VE KÂRLARI

| | Satışlar (Milyon TL) | | Kârlar (Milyon TL) | | Kârlılık |
|---|---|---|---|---|---|
| Yıllar | Görünen | Gerçek* | Görünen | Gerçek* | (Kârlar/Satışlar, %) |
| 1983 | 40.000 | 24.140 | 3.700 | 2.233 | 9.2 |
| 1984 | 98.900 | 31.674 | 6.441 | 2.587 | 6.5 |
| 1985 | 127.554 | 35.750 | 7.212 | 2.021 | 5.7 |
| 1986 | 236.000 | 52.576 | 13.307 | 2.963 | 5.6 |

Kaynak: Profilo Topluluğu 1987 Yılı Hedefleri'ndeki Verilerden Hesaplanmıştır.

(*) 1981=100 Bazlı Toptan Eşya Fiyat Endeksi kullanılmıştır.

1988'de Profilo Topluluğu'nu oluşturan şirketler ve faaliyetleri şöyleydi:

| SANAYİ | Profil Holding Payı(%) | FAALİYETİ |
|---|---|---|
| - Profilo Sanayi ve Tic. A.Ş. | 66.0 | Buzd., çam.mak., fırın üretimi |
| - PEG Profiio Elektrikli Gereçler A.Ş. | 13.7 | Buzdolabı ve elk. ev aletleri üretimi |
| - Telra Televizyon Rad. A.Ş. | 14.8 | TC, video, diğer elekt. eşya. üretimi |
| - Elaks Elektronik Aks. A.Ş. | 20.0 | Elektronik aksam üretimi |
| - Telsantaş A.Ş. | 71.8 | Otomatik telefon santralı üretimi |
| - Proteksan A.Ş. | 61.9 | Saç ve fiberglas tekne üretimi |
| - Botel Bobin Teli A.Ş. | 26.0 | Bobin teli ve kablo üretimi |
| - Frikal A.Ş. | 49.0 | Soğutma, ısıt. alet. temizlik kağıdı |
| - Eval Ev Aletleri A.Ş. | 45.0 | Rezistans, ütü, ekovatipliği üretimi |
| - Sinmak A.Ş. | 42.2 | Dikiş makinası üretimi |

| | | |
|---|---|---|
| - Elektronal A.Ş. | 1.0 | Elektronik aletler üretimi |
| - Özemay A.Ş. | 32.0 | Emaye hammaddesi üretimi |
| **MÜTEAHHİTLİK** | | |
| - Palmek A.Ş. | 29.0 | Alüminyum ve metal kaplama |
| - Hatimpeks A.Ş. | 15 | Saç kollektörleri sistemi |
| - Toplu Konut Holding | 11.5 | Toplu inşaat işleri |
| **TİCARET VE HİZMET** | | |
| - Profilo Dağıtım A.Ş. | 39.0 | Dayanıklı tüketim malları paz. |
| - Pre-Ser A.Ş. | 78.0 | Dayanıklı mallar servisi |
| - Pro-Eks A.Ş. | 85.7 | İhracat |
| - Grünberg A.Ş. | 29.0 | Dayanıklı mallar pazarlama |
| - Proplast Ambalaj A.Ş. | 38.0 | Ambalajlama ve matbaacılık |
| - PKM A.Ş. | 14.5 | Gemi yapımcılığı ve deniz taşıma. |
| - Eltek A.Ş. | 3.0 | Bilgi işlem müş. ve hizmeti |
| - Olivetti | 15.0 | Büro malzemeleri |

Büyük sermaye toplulukları içinde yer alan bir diğer Yahudi Grup **Alarko. Alaton** ve **Garih** Aileleri'nin konrolündeki bu Topluluğun ana yoğunlaşma alanları çelik konstrüksiyon ve elektronikti. İsmini alım-satım (AL) Araştırma-Geliştirme (AR) Komple Tesisler Kurma (KO) faaliyetlerini simgelemek üzere, bu sözcük gruplarının baş harflerinden oluşturan Alarko, 1954'te 20 bin sermayeli bir kollektif şirket olarak kurulmuştu.

1963'te 3.5 milyon lira sermayeli bir anonim şirkete, 1974'te de holdinge dönüşen firma, yavru şirketleriyle 1980'lerde hatırı sayılır bir büyüklüğe ulaşıyordu.

1986 sonunda toplam cirosu 100 milyar liraya ulaşan Alarko Topluluğu'nda, sanayi şirketlerinin payı toplam ciroda yüzde 48, ticaret şirketlerinin payı yüzde 18.6, müteahhitliğin payı yüzde 32.4'tü.

Alarko'nun sanayi şirketlerinden **Alsac**, jeneratör, klima cihazı, pompa türü ürünleri, **Alpom** ise tulumba, pompa, brülör gibi cihazlar üretmekteydi. Bu iki şirketin ürettikleri, grubun pazarlama şirketlerinden **Alfenaş** tarafından satılmaktaydı.. **Altron**, grubun televizyon ve müzik seti üreten imalatçı şirketiydi. Blaupunkt ve NEC marka elektronik cihazlar üreten bu şirketin ürünlerini ise grubun **Alpaz** isimli şirketi pazarlamaktaydı. Şirket 1989'da kapandı.

Grubun **Alamsaş** adlı sanayi şirketi ise silolar, tanklar, boru kalıpları, döner fırınlar, LPG transport tankları, değirmenler, ark ocakları gibi sanayi kuruluşlarının ekipmanlarını üretmekteydi. Alarko, Siirt'te kurulu meyan kökü üreticisi **Sistaş**'a ise 1986'da yüzde 50 payla ortak olmuştu. Sanayi kuruluşları ile büyük altyapı tesislerinin fizibilite etütleri, projelendirme, ekipman ve makinalarının tedariki, inşaatların yapılması, montaj ve mühendislik hizmetleri Alarko'nun bir diğer önemli faaliyet alanını oluşturuyordu.

1988'de Alarko Topluluğu şu şirketlerden oluşuyordu:

| Sanayi | Ticaret | Müteahhitlik |
|---|---|---|
| - Alamsaş | - Alfenaş | - Attaş |
| - Alarko Sanayi ve Ticaret | - Aletim | - Aldağ |
| - Almos | - Almüt | - Alsim |
| - Alkrom | - Aletaş | - Alterm |
| - Sistaş | - Tüket | |
| - Alpom | | |
| - Alsac | | |

Alarko, 1988 sonu itibariyle konsolide cirosunu 182 milyar lira olarak açıklıyor ve turizm, emlak sektörüne yönelişiyle dikkat çekiyordu.

# BİR AHTAPOTUN TÜRKİYE'DEKİ KOLU UNILEVER

«Türkiye 1950. Savaşın sıkıntılı yılları yavaş yavaş geride kalmakta, beslenme konusundaki kısıtlamalar ortadan kalkmış, değişmekte olan ekonomik politikanın izleri vitrinlerde görünmeye başlamıştır. Ancak, beslenme biçimlerinde henüz bir değişiklik yoktur. Örneğin, kullanılan yağlar, yüzyıllardır kullanılan geleneksel yağlardır.

İşte o yıl bir Uzakdoğu gezisinden dönen iki Unilever müdürü İstanbul'a uğrar. Küçük bir araştırmayla Türkiye'de margarin ihtiyacını saptar ve bir raporla da Unilever'in Türkiye'ye gelişine öncülük eder.

«Bu olay Unilever'in çalışma ve üretim felsefesinin tipik bir örneğidir. İki uzmanın kısa incelemesini kapsamlı bir piyasa araştırması izler. Türkiye'de alım gücü olanlar tereyağ ve sade yağ yemekte, geniş kesimler ise bunların yerine nitelikli ucuz yağ bulamamaktadır. Ülkede kişi başına yağ tüketimi de çok düşüktür. Yılda yalnız 5 kg. Sonuçta Unilever, Türkiye'de margarin üretmeye karar verir. Gerisi artık tarihtir».

Bugün 75 ülkedeki 500'ü aşkın şirketi, yaklaşık 320 bin personeliyle dünyanın tüketim malları üreten en büyük çokuluslu devi Unilever'in Türkiye'ye girişi böyle anlatılıyordu.

1930'da Hollanda'da margarin üreten **Union** ile İngiltere'de sabun üreten **Lever Brothers**'in birleşmesiyle doğan **Unilever RV Rotherdam** ve **Unilever PLC Londra**. Bu iki ana şirket, ortak yönetim kurulları dolayısıyla tek şirket gibi çalışıyorlardı. 1988'de Unilever'in cirosu 30 milyar 978 milyon doları, kârları ise 2.741 milyon doları bulmuştu. Bu Hollanda-İngiltere kökenli ahtapot, 75 ülkede 294 bin işçiye patronluk yapıyordu. 1950'lerin başında Türkiye'de faaliyete geçen Unilever, gıda ve temizlik-kozmetik ürünleri alanlarında faaliyet gösteren şirketlere sahipti. Gruba ait dört firma, **Unilever-İş, Temsa** (Lever-İş), **Dosan** ve **Elida**'nın

1985'teki toplam ciroları 150 milyar liraya, kârları 12 milyar liraya ulaşmıştı. 1988 sonunda ise toplam satışlar 600 milyara yaklaşmıştı.

Çokuluslu dev Unilever'in Türkiye'deki ilk yatırımı, İş Bankası ile 1951'de kurduğu **Unilever-İş** firması aracılığıyla gerçekleşecekti. Firmanın üçte ikilik payı Unilever'in, üçte biri ise İş Bankası'nındı. Margarin üretmek üzere Bakırköy'de kurulan fabrika ilk yıl (1953) 2.600 ton **Vita** ve 100 ton **Sana** üretmişti. Türkiye insanı için yeni bir ürün olan margarin, hızla yaygın bir alışkanlık halini alacak ve 1965'te Bakırköy fabrikası 65 bin ton margarin üretecekti. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde ise aynı fabrikanın üretimi günde 1.5 milyon pakete ulaşacaktı. Unilever 1980'lerin ortalarında, bu alanda yeni atılımlar gerçekleştirecek, 1984'te Adana'daki Karataş Yağ Sanayii'ni ele geçirecek, 1985'te ise Çorlu'da yeni bir fabrikayı işletmeye açacaktı. Adana'daki tesis yılda 60 bin ton yağ üretirken, Çorlu fabrikası yılda 36 bin ton yağ üretecek kapasitede idi. Özetle, Unilever Türkiye'nin bitkisel yağ pazarının üçte birinden fazlasını kontrolünde bulunduruyordu ve egemenlik alanını hızla genişletiyordu. Unilever-İş'in 1988 cirosu 284 milyar liraydı.

Unilever, yağ sanayiindeki faaliyetini bir adım daha ileri götürerek, bu sanayinin temel ham maddesi olan ayçiçeği üretimine el atıyordu. Unilever, tarla veriminin ve yağ miktarının yüksek olduğu öne sürülen «hibrit» ayçiçeği tohumlarının Türkiye'de üretilmesi için ABD kökenli **Interstate Seed Co.** ve Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri'nin ortaklığı ile 1985'te **Güneş Tohum** adlı bir firmayı kuruyordu. Güneş, Orta Anadolu'da tarım üreticilerine sözleşmeli olarak ayçiçeği tohumunu ürettiriyor ve bu ürünü Çorlu'da kurduğu tohum işleme fabrikasında işliyordu. Bu fabrikada hazırlanan hibrit tohumluklar, Trakya Birlik aracılığıyla yaklaşık 121 bin çiftçiye satılıyordu.

Unilever'in gıda sanayii alanındaki bir kuruluşu da **Dosan**'dı. İş Bankası ile Eczacıbaşı Holding'in de ortak olduğu bu firma 1971'de kurulmuştu. Bursa'nın Yenişehir kasabasında başta domates olmak üzere çeşitli sebzelerini işleyen Dosan

Konserve Fabrikası, yaklaşık 40 çeşit ürün üretiyordu. Konserve, hazır yemek, salça, reçel vb. üreten Dosan, Bursa yöresinde 2500'e yakın tarım üreticisiyle sözleşmeli çalışıyordu. Onlara tohum, gübre, tarım araçları da satan Dosan, bu çiftçilere sattığı tarımsal girdilere karşılık onlardan ürettiği ürünlerini satın alıyordu. Ancak «**eşitsiz değişim**» temelinde gelişen bu ilişki yöre üreticilerinin istismarını da beraberinde getiriyordu.

Dosan'ın 1980'lerde getirdiği bir başka gıda sektörü çaydı. Unilever'in Lipton ve Brooke Bend çayları, Rize'nin Pazar ilçesindeki Dosan Çay Fabrikası'nda Lipton markasıyla, değişik harmanlar halinde üretiliyordu. Dosan, Yenişehirli çiftçilerle olduğu gibi Pazar'ın çay üreticileriyle de sözleşmeli üretici olarak çalışıyordu.

Unilever tekelinin Türkiye kolunun yoğunlaştığı sektörlerden biri de temizlik ve kozmetik maddeleri üretimiydi. Temizlik maddelerinde eski adı Temsa olan **Lever-İş** ile faaliyet gösteren Grup, bu alandaki üretimini 1966'da Omo deterjanlarını üreterek gerçekleştiriyordu.

Lever-İş'in Türkiye toz deterjan piyasasında, **Omo, Omomatik** ve **Rinso** marka deterjanlarla payı yüzde 40'ı bulmuştu. Sıvı deterjanda ise Lux marka, pazarın yüzde yirmisini elinde tutuyordu. Krem deterjanda **Vim** ile pazardan yüzde 13'lük pay alan Lever-İş, **Lux, Reksona** ve **Revard** banyo sabunlarının da üreticisiydi. Firmanın 1988 cirosu 195 milyar lirayı buluyordu.

Unilever, kozmetik alanında ise **Elida Kozmetik** ile faaliyet gösteriyordu. 1970'lerin başlarında kurulan Elida, Unilever'in sabun dışında kozmetik ürünlerini üretiyordu.

Unilever Grubu'na dahil şirketlerden biri de **G. ve A. Baker Ltd.**'ti. 1960'larda Unilever'e katılan bu şirketin doğuşu 1834'e kadar uzanıyordu. Baker'in öyküsü şöyle anlatılıyordu: «1834 yılında George Baker isminde 12 yaşında bir İngiliz çocuğu, cebinde bir şilinle evinden kaçar. Bu maceralı kaçışın sonunda bir çiftçi onu bahçıvan olarak yanına alır. Bahçe bakımına merak saran George, birkaç yıl sonra bahçe mimarı

olarak çalışmaya başlar. Bu sıralarda 2500 kilometre ötede İstanbul'da İngiliz sefareti, binasını yenilemektedir. George, sefaret bahçesini düzenlemek için İstanbul'a gönderilir. Türkiye'yi çok beğenen George, İstanbul'a yerleşir. Bir süre sonra devrin Padişahı Abdülhamit tarafından bazı sarayların, bu arada Yıldız Sarayı'nın bahçe düzeni ile görevlendirilir. Baker, sarayın ihtiyacı olan ayakkabı ve çeşitli giyim eşyasının ithali işini de alır. 1854'te padişah fermanı ile ilk şirketini kuran George hızla büyür. Bu arada Türkiye'de evlenen George Baker 1890'da oğlu Artur ile **G.A. Baker** şirketini kurar ve 1926'da bu şirket limited şirket statüsünü alır. Şirket, izleyen yıllarda Türkiye'nin ilk giyim eşyası satan büyük mağazasını kurar; ayakkabı mağazaları, pamuk ticareti, araba satışı, soğuk hava depoları ve antrepolar, gemicilik, yağ imalatı ve ticareti, ithalat-ihracat gibi çok değişik alanlarda faaliyet gösterir».

1960'larda Unilever Grubu'na katılan G. ve A. Baker, Grubun Türkiye'de ürettiği malların pazarlanmasını üstleniyordu. Unilever'in 1984'te kurduğu **Marmara Holding**, Türkiye'nin ilk yabancı sermayeli holdingi idi. Şirket 5 milyar lira sermaye ile kurulmuştu ve tümüyle Unilever NV'nin bir yatırım şirketi olan Mavibel BV'ye aitti. Holding, Unilever kuruluşlarından Elida, Lever-İş ve Dosan'ın hisselerinin bir kısmını almıştı.

Unilever Grubu'ndaki şirketler şunlardı:

| Sanayi | Ticaret |
|---|---|
| - Unilever-İş | - G ve A. Baker Ltd. |
| - Dosan | - Marmara Holding |
| - Elida Kozmetik | - Desaş |
| - Temsa (Lever-İş) | |
| - Güneş Tohumculuk | |

## SON İMPARATOR: ASİL NADİR VE POLLY PECK'İ

Kıbrıs Barış Harekatı'nın hemen sonrasında, Kıbrıslı bir işadamı, işleri pek iyi gitmeyen, hisse fiyatları hızla düşmüş bir İngiliz şirketini satın alıyordu. Bu şirketin adı **Polly Peck**, Kıbrıslı işadamı da **Asil Nadir**'di. El değiştiren şirket, kısa sürede iyileşme gösteriyor ve parmak ısırtıcasına hisse fiyatları yükseliyordu. Sunday Times'ın «dünyanın en zenginleri» arasında saydığı, İngiltere Kraliçesi'nin ödüllere layık gördüğü Asil Nadir, özellikle 1980'lerin sonlarında hem Türkiye, hem de dünya kamuoyunda adından sıkça sözettirecekti. 1989'da «dünya manavı» **Del Monte**'yi ve Japon elektronik firması **Sansui**'yi satın almasıyla dünya gündemine giren Polly Peck ve Asil Nadir, aynı yıl Türkiye'de de **Güneş** ve **Gelişim** Grupları'nı, 1988'de aldığı **Veb Ofset Grubu**'na eklemesiyle dikkatleri ve «**yeni basın tröstü**» olarak şimşekleri üzerinde toplayacaktı. Asil Nadir'in kontrol ettiği servetin «orijini» hakkında bilgi oldukça sınırlıydı. Temel, baba İrfan Nadir'ce atılmıştı. İngiltere'de açılan küçük bir tekstil atölyesinin ve narenciye ticaretinin, «ilk birikim»in kaynağı olduğu ifade ediliyordu. Asil Nadir, zor durumdaki Polly Peck'i Londra Borsası'ndan «kaptıktan» sonra «yürü ya kulum» dönemi başlamış ve o Polly Peck, çokuluslu bir dev haline gelmişti. Özellikle 1980'li yıllardaki büyüme başdöndürücüydü. 1983'te 84 milyon sterlin olan konsolide ciro, 1988'e gelindiğinde 761 milyon sterline fırlamıştı. Aynı şekilde 1983'te 30 milyon sterlin olan kâr, 1988'de 112.2 milyon sterlini bulmuştu. Polly Peck, satışlarının yüzde 51'ini Yakındoğu'da, yüzde 22.2'sini Avrupa'da, yüzde 15'ini Ortadoğu'da, yüzde 7.5'unu İngiltere'de ve yüzde 4.3'ünü ABD'de gerçekleştiriyordu. Kârların da yüzde 73'ü Yakın ve Ortadoğu'dan geliyordu.

Asil Nadir'in Polly Peck'teki payı yüzde 22 olarak görünüyordu. Ancak bu oran, grubun başkanlığını elinde tutmasına yetiyordu. Diğer ortaklar, bankalar, küçük tasarrufçular ve tüzel kuruluşlardı.

Poly Peck, özellikle tarım-gıda, elektronik ve tekstilde uzmanlaşmıştı. Satışlarda tarım-gıda yüzde 60, elektronik yüzde 24, tekstil yüzde 14 pay sahibiydi.

Asil Nadir'in Türkiye'deki faaliyetleri iki başlık altında toplanabilirdi. Bunlardan birincisi, Asil Nadir'in kendi adına yaptığı girişimler, ikincisi de başkanı ve ortağı olduğu Polly Peck'in yavru firmaları olarak sürdürülen faalliyetlerdi. Nadir'in kendi adına kurduğu ya da satın aldığı şirketler basın alanında **Veb Ofset, Güneş** ve **Gelişim** Grupları; eski adı Titibank olan **Impexbank** adlı finans kuruluşuydu. Ayrıca, havacılık alanında faal **Nobel Air,** Kuşadası'ndaki Sun Set turistik tatil köyü ve Antalya'daki Sheraton Oteli'nin ve diğer bazı projelerin yapımını üstlenen **Ashon İnşaat** da Nadir'in dolaylı biçimde kontrolünde tuttuğu firmalardı.

Nadir'in başkanlığını yaptığı Polly Peck ise Türkiye'de dört ayrı dalda, çeşitli şirketlerin şahibiydi. Bunlardan elektronik dalındaki «**Vestel**» en önemlisiydi. Üretiminin önemli bir kısmını ihraç eden Vestel Grubu, **Vestel Elektronik, Astelsan, Vestel Goldstar, Vestel Elektronik Gereçler** ve **Nadir Dış Ticaret** şirketlerinden oluşuyordu. Vestel, renkli TV pazarının yüzde 35'ini kontrol ediyor ve payını hızla artırıyordu. Ayrıca video pazarından 1989'da yüzde 25 pay alan Vestel'in müzik seti pazarındaki payı da yüzde 21'i buluyordu.

IBM, Toshiba, Philips gibi firmalara fason parça da üreten Vestel'in, özellikle Japon Sansui'nin satın alınmasıyla pazardaki etkinliğini artırması bekleniyordu. Bunların yanı sıra, Vestel, beyaz eşya üretimi için de kolları sıvıyor ve 1990'da buzdolabı, çamaşır makinası gibi beyaz eşya üretimine ısınıyordu.

Polly Peck'in gıda dalındaki firmaları ise **Niksar Su, Meyna, Unipak, Meysin, Meysan** ve **Kaynak Gıda**'dan oluşuyordu. Başta narenciye olmak üzere meyva toplayıp paketleyen ve dünyanın dört bir yanına satan bu şirketler ayrıca ayçiçek yağı ve tuz üretiminde bulunuyorlardı.

Polly Peck'in turizm-hizmet sektöründeki firmaları ise Antalya'daki **Voyager Sheraton** ile **Pizza Hut** lokantalar zincirinden oluşuyordu. Bunların dışında, «**Altın Rehber**»lerin

basımını yapan **Medya Print** ile yine baskı işleri yapan **AN Grafik**, matbaacılık alanlarında yer alan Polly Peck kuruluşlarıydı.

## POLLY PECK '88

| Faaliyet Dalları ve Firmalar | Polly Peck Payı (%) | Ülkeler |
|---|---|---|
| **Tarım, Sanayi ve Gıda** | | |
| Sunzest Limited | 100 | İngiltere |
| Sunzest Trading Limited | 100 | Kıbrıs |
| Unipac Packaging Industries Limited | 100 | Kıbrıs |
| Meyna Tarım Ürünleri San. ve İhr. A.Ş. | 100 | Türkiye |
| Su ve Şişeleme Sanayi A.Ş. | 100 | Türkiye |
| Jas van den Brink Group BV | 100 | Hollanda |
| Sunzest (Uzakdoğu) Limited | 100 | Hong Kong |
| Sunzest (Fransa) SA | 100 | Fransa |
| Sunzest (Japonya) Limited | 100 | Japonya |
| Sunzest (İspanya) SA | 100 | İspanya |
| Prevor Marketing International Inc. | 100 | ABD |
| Frio Mediterraneo SA | 100 | İspanya |
| Milagro SA | 100 | Uruguay |
| PPI Lines Limited | 100 | İngiltere |
| **Elektronik** | | |
| Russell Hobbs Tower Limited | 100 | İngiltere |
| Capetronic Group Limited | 100 | Hong Kong |
| Vestel Elektronik Sanayi ve Tic. A.Ş. | 100 | Türkiye |

| | | |
|---|---|---|
| Vestel Elektronik Gereçler Tic. Ltd.Şti. | 100 | Türkiye |
| Vestel Goldstar A.Ş. | 75 | Türkiye |
| Astelsan Elektroteknik Sanayi ve Tic. A.Ş. | 100 | Türkiye |
| **Tekstil** | | |
| Polly Peck Far East Limited | 70 | Hong Kong |
| * Impact Textiles Company Limited | 66 | Hong Kong |
| * L'impact Lingerie Limited | 100 | Hong Kong |
| * Shui Hing Textiles International Ltd. | 100 | Hong Kong |
| * Santana Limited | 76 | ABD |
| * Impact Textiles BV | 90 | Hollanda |
| * L'impact Lingerie BV | 90 | Hollanda |
| * Agoli Industria e Confeccao de Malhas Ltd. | 80 | Portekiz |
| Joseph Le Shark Limited | 100 | İngiltere |
| Palmon (UAE) Limited | 80 | Isle of Man |
| **İlaç-Kozmetik** | | |
| ICP (Kıbrıs) Limited | 100 | Kıbrıs |
| Polikimya A.Ş. | 51 | Türkiye |
| **Turizm-Hizmet** | | |
| Pizza Gıda İşletmeleri A.Ş. | 100 | Türkiye |
| Kıbrıs Voyager Limited | 100 | Kıbrıs |
| Voyager Mediterranean Turizm End. ve Tic. A.Ş. | 99.45 | Türkiye |
| **Diğerleri** | | |
| Polly Peck International Finance Ltd. | 100 | Cayman Adaları |
| A Rosner and Sons Limited | 100 | İngiltere |

## ŞİFA ECZANESİ'NDEN ECZACIBAŞI TOPLULUĞU'NA

İlaç, temizlik kağıdı ve yapı elemanları: Eczacıbaşı Topluluğu'nun 20 dolayında şirketinin üç ana yoğunlaşma alanları bunlar. Mal varlığı birçok holdinge göre küçük olmakla beraber Türk ekonomi, siyaset ve kültür yaşamında etkin bir isim olan Eczacıbaşı Ailesi, egemen gruplar içinde ilk akla gelenlerden. Özellikle ilaç sanayiindeki «lider» konumuyla tanınan Eczacıbaşi'nın bu uğraşı, Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar uzanıyordu.

«Eczacıbaşı» ünvanı, ailenin reisi **Süleyman Ferit**'e, 1909'da İzmir İl Genel Meclisi'nce verilmişti. **Süleyman Ferit** o yıllarda İzmir Gureba Hastanesi'nin «Eczacıbaşılığı»nı yapan 22 yaşında bir gençti. 1912'de İzmir'de Şifa Eczanesi'nde çalışmalarını sürdüren Süleyman Ferit aynı yıl küçük bir laboratuvarda diş macunu, diş suyu, kuvvet şurubu ve «**Ferit**» marka kolonya üretiyordu.

Ferit Eczacıbaşı'nın birkaç ürünle sınırlı bu uğraşını, büyük oğlu **Nejat Eczacıbaşı** 1940'larda başlayarak İstanbul'da sürdürecekti. Nejat Eczacıbaşı, özellikle 2. Dünya Savaşı sırasında ithali yapılmayan bazı kimyasal maddeleri üretmek isteyecekti. Yaygın kullanım alanı olan balık yağı yurt dışından getirtilmeyince, D ve A vitaminlerini kristalize olarak İngiltere'den getirip bunları rafine yağda çözerek konsantre balık yağı elde edecek ve on gramlık şişelerde D-Vital adıyla satışa çıkaracaktı. Zamanla savaş döneminin ortaya çıkardığı bebek maması gereksinimi nedeniyle bu alana da el atan Eczacıbaşı, işini geliştirecek ve 1944'te Galata'da 8 odalı bir laboratuvara geçerek 15 işçiyle 4 tür hazır ilaç üretmeye başlayacaktı.

Eczacıbaşı'nın asıl atılımı 1950'ler sonrasında gerçekleşiyordu. TSKB'den aldığı kredi ile Levent'te kurulan ilaç fabrikası, Eczacıbaşı Topluluğu'nun çekirdeğini ve giderek bel kemiğini oluşturacaktı. Türkiye'nin en büyük 20 sanayi kuruluşu içinde yer alan bu firma 20'yi aşkın çokuluslu ilaç şirketlerinden alınan hammadde ve teknolojiyle ilaç üretiyordu.

Eczacıbaşı'nın ilaç alanındaki diğer girişimi 1953'te kurduğu **Padeko** isimli pazarlama şirketi idi. Bunu yine bir pazarlama firması olan **Girişim Pazarlama** izleyecekti.

Grup, ilaç firmalarının ortaklığında ilaç aktif maddesi üreten **Ansa Antibiyotik ve İlaç Maddeleri A.Ş.**'den yüzde 25 pay edinecek, 1982'de ise Eczacıbaşı Serum Fabrikası'nı üretime geçirecekti.

Eczacıbaşı Topluluğu'nun ikinci yoğunlaşma alanını yapı gereçleri üretimi oluşturuyordu. Eczacıbaşı Kartal-Yunus'ta 8 işçinin çalıştığı bir seramik atölyesini, TSKB kredisiyle, 1958'de lavabo, hela taşı gibi seramik yapı gereçleri üreten bir tesise dönüştürüyordu. Bu alanda, Niğde-Aksaray'da **Orta Anadolu Seramik Sanayii** adlı bir firma ile üretimini genişleten Eczacıbaşı, Bozüyük'te de bir seramik tesisini kuruyordu. Yapı elemanları grubunda dikey bütünleşmeye giden Eczacıbaşı, seramiğin hammaddesini **Esan** ile **Doğa Madencilik** adlı kuruluşlarca sağlıyor; ürünün pazarlamasını ise **Dasa** ve **İntema** adlı şirketlerce gerçekleştiriyordu. Yapı gereçlerinin son halkasını ise armatür üretimi yapan **Artema** oluşturuyordu. Firma, Thyssen, İslam Kalkınma Bankası ve TSKB ortaklığında kurulmuştu.

Temizlik kağıtları üretimi, Eczacıbaşı Holding'in bir diğer yoğunlaşma alanı idi. **Selpak, Solo, Silen** marka temizlik kağıtları üreten İpek Kağıt'ın bu ürünlerini ise **Sanipak** adlı pazarlama halkası izliyordu. Bu üç ana yoğunlaşma alanının dışında Eczacıbaşı **Kaynak Tekniği** isimli firma ile de sanayide faaliyetini sürdürüyordu. Ayrıca **Sunum** adlı şirketle Alman Thyssen firmasının temsilciliğini yürüten Topluluk, dış ticarette ise **Ekom Eczacıbaşı Dış Ticaret A.Ş.** ile faaliyet gösteriyordu. Bu şirketin İsviçre'deki uzantısı ise **Entrade AG** idi. Diğer birçok holdingin tersine banka sahibi olmayan Eczacıbaşı, bu alandaki boşluğunu **Eczacıbaşı Yatırım Holding** ve **Eczacıbaşı Menkul Değerler A.Ş.** adlı finans kuruluşlarıyla doldurmaya çalışıyordu. Grup, bunların dışında bazı sanayi kuruluşlarına da ortak durumdaydı. Bunlar, Atlı Zincir, Toplu Konut Holding, T. Pirelli, Ansa ve Dönkasan'dı.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda görülen bir özellik, kontrolündeki şirketlerde doğrudan yabancı sermayenin az olmasıydı. Artema'da **Alman Thyssen** ve **İslam Kalkınma Bankası** ile ortak olan Eczacıbaşı, Sanipak'ta da ABD'nin **Tambrands** firması ile ortaktı. Bununla birlikte, Eczacıbaşı firmalarında yabancı sermaye ile ortaklık daha çok lisans, patent, know-how düzeyinde sürüyordu. İlaçta ABD, Fransa, B.Almanya, Japonya, Avusturya, Hollanda, Norveç, İsveç kökenli şirketlerin teknolojisiyle üretim yapılıyordu. Topluluk'ta bu alanda ilgi çeken bir özellik, İsveç sermayesiyle yakın ilişkilerdi. İlaçta **Astra**, **Pharmacln**, **Leo** firmaları ile; Kaynak Tekniği'nde **Esab**, Artema'da ise **Osy Oy** firmalarıyla teknolojik işbirliği gerçekleştirmişti. Ailenin reisi Nejat Eczacıbaşı, TÜSİAD'ın kurucularından ve çeşitli dönem yöneticilerindendi. Ayrıca Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti adlı kuruluşun başkanlığını da yapan Eczacıbaşı, İstanbul Festivali gibi büyük organizasyonlar gerçekleştiren Eczacıbaşı Vakfı ile de kültürel alanda etkin bir kapitalistti.

Eczacıbaşı, 1990'lara girerken bazı firmaları bünyesinden çıkarıyor, bazılarına da yabancı ortak alıyordu. Dosan Konserve, Petaş Ambalaj, Epaş Petrol, Alçı Blok Gruptan çıkarılan firmalardı. 1980 ortalarına doğru Sanipak'a Tambrands yüzde 50 payla, 1989 başında da ABD'li **Jameş River**, İpek Kağıt bünyesine ortak alınıyordu. 1988'de Eczacıbaşı Grubu'nda 23 şirket ve 11 iştirak vardı. Grubun cirosu 560 milyar TL olarak açıklanmıştı.

## ECZACIBAŞI TOPLULUĞU

| Sanayi | Ticaret ve Finans | Diğer İşt. |
|---|---|---|
| - Eczacıbaşı İlaç | - Eczacıbaşı Yatırım Holding | - T. Pirelli |
| - Eczacıbaşı Seramik | - Eczacıbaşı Menkul Kıy. | - Tam Sigorta |
| - Orta Anadolu Seramik | - Pedako İlaç | - Ansa Antibiyotik |
| - Artema Armatür | - Girişim Pazarlama | - Marmaris Martı |
| - İpek Kağıt | - Dasa Dağıtım | - Tifset Basın |

- Kaynak Tekniği
- Eczacıbaşı Yapı
- Esan (Maden)
- Doğa Madencilik
- Sanipak
- Eczacıbaşı İnşaat
- İntema Pazarlama
- ESP Eczacıbaşı Sağlık
- Sunum End. Tem.
- Ekom Eczacıbaşı Dış Tic.
- Entrade A.G. (İsveç)
- Finsan Sınai Yat.
- Eczacıbaşı Bilgi İletişim
- EHS Hastane Ür.
- Atlı Zincir
- Dönkasan
- Toplu Konut Holding
- Hür Sigorta

## BODUR: SERAMİK TEKELİ BUDUR

«Ben Çan'a fabrika kurmaya gittiğimde kimse inanmadı. Haklıydılar da, çünkü Çan, o zamanlar binin altında nüfusu olan ufacık bir yerdi. Suyu bile yoktu. Hammadde var, enerji için temel kaynak kömür de var ama elektrik yoktu. O dönemde senelerce dizel elektrik ürettik».

İnşaat seramiği alanının egemeni Kale Grubu'nun patronu **İbrahim Bodur**, Grubun çekirdeği **Çanakkale Seramik**'in kuruluşunu anlatmaya böyle başlıyordu. Ve 1957'de gerçekleşen bu ilk atılımdan sonraki gelişmeleri şöyle özetliyordu: «Çanakkale Seramik, Kale Grubu'nun ana kuruluşudur. Bu ana kuruluşumuz üretimini her yıl katlarken yeni yatırımları ile de kapasitesini daima artırdı. Dolayısıyla diğer kuruluşları doğurdu. Hemen hemen 75'li yıllara kadar inşaat sektörü alanında faaliyet gösterdik. Daha sonra diğer sektörlerde de yer almaya başladık. Bir yandan yeni şirketlerimiz aileye katılırken, bir yandan da makina ve teçhizatımızı kendimiz yapar hale geldik. Kaleflex, Kalebodur, Kaledekor gibi inşaat sektörüne yönelik kuruluşlarımızın yanısıra, kalıp ve makina üretmek üzere Kale Kalıp kuruldu. Bu arada konut, kimya, nakliye ve pazarlama gibi alanlarda faaliyet gösteren çeşitli kuruluşlarımız devreye girdi. Bugün 12'si üretim olmak üzere 21

şirketi bünyemize katmış bulunuyoruz».

Kendi aralarında tam bir dikey birleşmeyi gerçekleştiren Kale Topluluğu için şöyle diyordu Bodur: «Topraktan tüketiciye ulaşıncaya kadar herşeyi kendi kuruluşlarımız vasıtasıyla yapıyoruz. Hatta Kale Pazarlama ile müşteri hizmetlerine de yönelmiş bulunuyoruz. Ayrıca bu alanda 600'e yakın teşkilata sahibiz.»

1987'de 30. yılını dolduran Kale Grubu'nun üretici şirketlerinin toplam cirosu 150 milyar liraya ulaşmış ve Grupta çalışan sayısı 8000 dolayına ulaşmıştı.

«Benim bu şirketlerde payım pek fazla değil» diye konuşuyordu İbrahim Bodur ve şöyle sürdürüyordu: «Yüzde on-oniki dolayındadır. Hizmet, statü bakımından otoritem var, bu yönden zenginim, yoksa para bakımından değil». Böyle konuşsa da Bodurlar'ın Kale Grubu'nun iplerini elinde tutan bir aile olduğunu herkes biliyordu. Bodur ve yakınları, Gruba ait tüm şirketlerde yönetimi ellerinde tutarken kendi adlarına da «**İ. Bodur Holding A.Ş.**»yi kurmuşlardı.

Çanakkaleli olan Bodurlar, uzun yıllar İstanbul'da ticaretle uğraşmışlar, ancak memleketleri ile de bağlarını koparmamışlardı. Grubun patronu İbrahim Bodur, Robert Kolej'de yüksek öğrenim gördükten sonra ABD'de iş idaresi ve pazarlama konularında lisans üstü eğitim yapmış ve Türkiye'ye dönmüştü.

Bodurlar'ın el attıkları seramik, 1950'lerde bakir bir alandı. 1935'lerde hazırlanan 5 yıllık planda kurulması amaçlanmış olmakla beraber kimsenin el atmadığı bir sektördü. Bodurlar'ın memleketi, seramiğin hammaddesinin en iyisine, ayrıca enerji için zengin linyit yataklarına sahipti. Bodur ailesi bu potansiyeli değerlendirmeyi bilecekti. Hazırlanan proje, dönemin DP iktidarınca desteklenecek, TSKB'nin kredi muslukları açılacak, Etibank da şirkete ortak edilerek Bodurlar'a «yürü ya kulum» denilecekti. Bodurlar, bununla yetinmeyip yöre halkının tasarruflarını da şirkete kanalize etmek için kolları sıvayacaklardı. Şöyle anlatıyordu Bodur: «Çanakkale Seramik faaliyete geçtikten sonra ben, çanta elimde nominal değerle, taksitle halka hisse senedi satmaya çalıştım. Hatta bunların yüzde 25'ini

dahi ödeyemediler de, bankadan onlar adına borç alarak bilahare temettü alacaklarından borçlarını ödemelerini sağladım. Başlangıçta bu tür sorunlarla karşılaşmamıza rağmen memnunum. Çünkü bir hareket başlamıştır ve devam etmektedir».

Çanakkale Seramik, 1960'ların sonlarına değin alanında tekel olarak faaliyet gösterdi. Türkiye'de elektrifikasyon çalışmaları hızlandıkça üretilen elektrik porselenleri, şirketin ortağı Etibank'a (sonra da TEK'e) sorunsuzca satılacak, inşaatlarda kullanımı hızlanan seramik, şirketin büyümesine ivme kazandıracaktı. Büyüyen iş hacmi Çanakkale Seramik'te yeni yatırımları beraberinde getirecek ve firma, seramik alanında dünyanın en büyükleri arasına girecekti.

İnşaatlarda yer döşemesi için seramik üreten Bodurlar, 1967'de bu kez plastikten yer döşemesi malzemesi üretmek üzere **Kaleflex**'i kuracaklardı. Şirket aynı zamanda PVC boru üretimine de girecekti. Grup, dikey entegrasyon konusuna 1970'lerde hız verecek, 1969'da kurduğu **Kale Kalıp**, plastik ve seramik kalıplarını üretmeye başlayacak, 1972'de kurulan **Kaleterasit** ile hazır renkli sıva ve astar üretimi, **Kaledekor** ile de Kale Grubu üretimleri için galeri düzenlenmesi ve işletmesi işine el atacaktı.

Bunları, 1973'te grubun ikinci büyük şirketi **Kalebodur**'un faaliyete geçmesi izleyecekti. Yer ve duvar kaplama malzemesi olarak kullanılan karoda Türkiye pazarının yüzde 70'ini elinde tutan bu şirket hızlı bir büyüme gösterecek, 1987'de cirosunu 60 milyar lira düzeyine çıkaracaktı. Dikey bütünleşmede yeni bir adım ise 1973'te kurulan **Kalekimya** ile gerçekleşecekti. Fayans yapıştırıcısı üreten bu firmadan sonra, 1979'da **Kalesan** ile sanat seramiklerine el atan Bodurlar, entegrasyonda yeni bir adımla **Kalemetal**'i kuracaklardı. Bu firma da grubun kullandığı birçok makina-teçhizat ve ambalaj malzemesini üretecekti. 1982'de kurduğu 600 bayili **Kalepazarlama** ile entegrasyonun son halkasını da yetkinleştiren Bodurlar, **Kalexport** ile de ihracata yöneleceklerdi. Bu arada 1986'da seramik ithaline yakılan yeşil ışık Bodurlar'ın tepkisine yol açmakla beraber, Grup İngiltere

kökenli Morgan Grubu'nun temsilciliğini üstlenen **Kalemorgan**'ı kurarak ithalatçılıktan da geri kalmayacaktı.

1970'lerin ortalarından itibaren İstanbul Sanayi Odası'nın yönetiminde etkin olmaya başlayan İbrahim Bodur 1978'den sonra 3 dönem İSO Meclis Başkanlığı yapacak, sağ kolu olarak bilinen **Ali Coşkun** ise 1987'de **Odalar Birliği Başkanlığı**'na gelecekti. Seramikte hammadde üretiminden pazarlamaya kadar tüm halkaları bünyesinde toplayan Bodur Grubu bu entegrasyonda işçi sendikasını da ihmal etmemişti. Grupta çalışan işçilerin özgür sendika seçimini engelleyen Bodurlar, kurdukları sendikayla sekiz bin dolayındaki işçinin sendikal mücadelesini de bertaraf etmişlerdi. Şöyle diyordu İbrahim Bodur: «Kendi sendikamız var. Dağdakinin bağdakine hayrı olmaz derim. Ankara'da oturan adam fabrikada çalışan işçinin derdini bilmez. İşçimize çeşitli sosyal imkanları yaratmaya çalışıyoruz. Aile ekonomisine katkıda bulunarak yaşam standardını yükseltmeye çalışıyoruz. Öbür türlü mümkün değil tavanın dibini yakarız, yakıyoruz da».

Kurulu şirketlerin bazılarına 12 Eylül'ün generallerinden Tahsin Şahinkaya ve ailesini de ortak yapan Bodur'un 1986'da alevlenen «Şahinkaya Olayı» tartışmalarında, bu ilişki sayesinde orduya ve bazı resmi kuruluşlara seramik satışını artırdığı öne sürülecekti.

1987'de 30. faaliyet yılını dolduran Bodur Ailesi'nin kontrolündeki şirketlerde 6 bin kişi çalışıyordu ve grubun 1988 cirosu 250 milyar lirayı buluyordu.

## KALE GRUBU '89

| Sanayi | Ticaret, Mali, Hizmet |
|---|---|
| - Çanakkale Seramik | - Kalepazarlama |
| - Kalebodur | - Kaledekor |
| - Kaleflex | - Kalenakliyat |
| - Kaleporselen | - H. İbrahim Holding |

- Kalekalıp
- Kaleexport
- Kaleterasit
- Kalemorgan
- Kalekimya
- Norsat
- Kalemetal
- Kalesigorta
- Kalefirit
- Dostaş
- Agonya Porselen
- Kalesan

## TEKSTİL DEVİ MÜTEAHHİT: KUTLUTAŞ

Türkiye'de müteahhit-sanayici tipi sermaye gruplarının en güçlülerinden biri de Kutlutaş. Bünyesinde yirmiyi aşkın şirket bulunan ve 10 binin üstünde işçiye patronluk yapan Kutlutaş Grubu taahhüt sektöründe çelik konstrüksiyon, sanayide ise sentetik tekstilde uzmanlaşan bir yapıya sahip. Grubun üçüncü önemli sacayağını ise ordu mensuplarının sosyal güvenlik örgütü OYAK ile kurduğu konut yapımcısı şirketler topluluğu oluşturuyor. Kutlutaş Grubu'nun kurucuları **Nurettin Koçak** ile **Hicri Haznedaroğlu**. Nurettin Koçak, 1931'de Sivas'ın Hafik ilçesinde doğdu ve ilkokulu bu ilçede okudu. Ortaokul ve lise öğrenimini yatılı olarak Sivas'ta yapan Koçak, 1955'te inşaat yüksek mühendisi olarak İstanbul Teknik Üniversitesi'nden mezun oldu.

Türkiye'nin hızlı bir şantiyeye döndüğü 1950'li yıllarda, çeşitli sanayi tesisleri inşaatında çalışan Koçak, 1959'da Hicri Haznedaroğlu ile **Kutlutaş İnşaat ve Ticaret Sanayi Ltd.**'i kurdu. Merkezi Ankara'da olan bu şirket birçok devlet ihalesini alarak hızlı bir sermaye birikimine ulaştı.

1969'da Kutlutaş, müteahhitliğine yeni bir faaliyet alanını ekleyecek ve TSKB kredisiyle Bursa'da **Halıflex**'i kurarak sanayici olacaktı. Yer döşemesinde hızla kullanım alanı bulan

sentetik halı Halıflex'in büyümesini de beraberinde getirecekti. 1976'da çelik konstrüksiyon ile ilgili ekipmanı üreten **Kutlutaş Makina**'yı faaliyete geçiren grup, aynı yıl müteahhitlik faaliyetlerini yurt dışına taşıracak ve ilk işini Irak'tan alacaktı. Bu arada, ordu mensuplarının sosyal güvenlik kuruluşu OYAK ile ortak konut üretimine dönük bir holding ve bağlı şirketler kuran Kutlutaş, böylece 3 alanda yoğunlaşan bir topluluk haline gelecekti: İnşaat-makina montaj, tekstil-kimya ve prefabrik konut yapımı...

İnşaat-makina montaj alanında, Kutlutaş 1986'da 9 şirkete sahipti ve bunların ikisi yurt dışındaydı. Topluluğun nüvesini 1959'da kurulan **Kutlutaş İnşaat Ltd.** oluşturuyordu. Bu alanda biri S. Arabistan, diğeri İsviçre'de olmak üzere iki çokuluslu firmaya da sahip olan Kutlutaş, ayrıca taahhüt sektörünün diğer önemli ismi **Enka** ile Libya ve S. Arabistan'da ortaklıklar kurarak büyük konut ihaleleri gerçekleştirmekteydi.

Sanayide, sentetik tekstil alanında önemli firmaların sahibi olan Kutlutaş, 1960'ta kurduğu **Halıflex**'e, 1981'de **Halıser**'i eklemişti. Halıflex gibi TSKB kredisiyle kurulan Halıser, gerice yörelere verilen teşviklerin çekiciliği de hesaba katılarak Bilecik-Bozüyük'te kurulmuştu. Gerek Halıflex ve gerekse Halıser'in ana hammaddesi olan sentetik elyafın üretilmesi için ise 1983'te yine Bozüyük'te **Sentem** faaliyete geçirilmişti.

1960'ların başlarında kurulan, terylen ve polyesterin üreticileri arasındaki **Sifaş** ve **Polylen** ise 1980'lerin başlarında Kutlutaş'ın hisse çoğunluğunu ele geçirmesi ile gruba dahil oluyordu. Kutlutaş'ın tekstil alanındaki bu dört şirketi 1985 yılında 45.3 milyar liralık satış yapmış ve yaklaşık 2.5 milyar kâr etmişti. 1988 sonunda ise satışlar 181 milyarı, karlar ise 13.3 milyar lirayı bulmuştu. Bu şirketlerde çalışanların sayısı 3 bin dolayındaydı.

1980'lerin başlarında Kutlutaş'ın ele geçirdiği bir diğer şirket de **Etap Makina Kalıp ve Plastik**'ti. Başta plastik meşrubat kasaları olmak üzere çeşitli plastik eşya ve cihaz üreten firmanın dört fabrikası vardı.

Kutlutaş'ın gelişiminde rol oynayan önemli bir girişim

OYAK ile kurduğu ortaklık ilişkisi idi. Bu ilişki, Kutlutaş'ın bir yandan konut sektöründe önemli bir pazarı ele geçirmesi, diğer yandan da silahlı kuvvetler ile, dolaylı da olsa, yakınlık içine girmesi anlamını taşıyordu.

1977'de **OYAK-Kutlutaş Holding A.Ş.** adıyla kurulan holdingi, yeni şirketlerin kuruluşu izlemişti. OYAK-Kutlutaş Holding'te, başlangıçta yüzde 40 hisse OYAK'ın, yüzde 60 hisse de Kutlutaş'ındı. Ana amaç, OYAK üyelerine konut üretip satmaktı. OYAK ile birlikte kurulan holdingi, OYAK-Kutlutaş Pazarlama, OYAK-Kutlutaş İnşaat ve prefabrik konut malzemeleri üreten OYAK-Kutlutaş İstanbul Prefabrike Eleman Sanayii'nin kuruluşu izlemişti. Bu şirketlerin tümünde doğrudan ve dolaylı olarak hisse çoğunluğu Kutlutaş'taydı. 1984'te «taze kan» sağlaması amacıyla, devlet bankası Emlak Kredi de yüzde 10'ar payla bu şirketlere ortak yapılıyordu. 1988'de ise Kutlutaş, OYAK hisselerinin tamamını devraldı.

Kutlutaş, bu üç grupta toplanan kontrolündeki 20 şirketin dışında Yapı Kredi, İmar Bankası ve Çanakkale Çimento'nun da ortakları arasındaydı. Kutlutaş Grubu'nun en büyük ortağı **Nurettin Koçak**, büyük müteahhitlerin örgütü olan **Müteahhitler Birliği**'nin başkanlığını da yapmaktaydı. 1986'da Kutlutaş Grubu'nun bünyesinde yer alan şirketler, yoğunlaşma alanlarına göre şöyleydi:

| İnşaat-Makina Montaj | Tekstil-Kimya | Prefabrik Konut |
|---|---|---|
| - Kutlutaş İnşaat Ltd. | - Halıflex | - OYAK-Kutlutaş Holding |
| - Kutlutaş Makina İmalat | - Halıser | - OYAK-Kutlutaş İst. Prefabrike |
| - Kutlutaş İnşaat Tesisat | - Kutlutaş Tekstil Kimya | - OYAK-Kutlutaş İnşaat |
| - Kutlutaş Mühendislik | - Sentel | - OYAK-Kutlutaş Pazarlama |
| - Kutlutaş Temel İnşaat | - Sifaş | |
| - Eltes Elektronik ve Tesisat | - Polylen | |
| - Kutlutaş S.A. (İsviçre) | - Kutlutaş Tekstil Pazarlama | |
| - Arabian Turkish Cons. (S.Arabistan) | - Etap Makina | |

## BİR BAŞKA TEKELCİ: TEKFEN

«Bu grubun üç ortağı da Amerikan üniversitelerinde eğitim gördüler. Berker ve Gökyiğit Michigan Üniversitesi'nden, Akçağlılar ise Illinois Üniversitesi'nden lisans-üstü diplomalarını aldılar. Berker ve Gökyiğit, İstanbul'da Robert Kolej'i bitirmişlerdi. 1950'lerin ortalarında üçü de Ankara'da Bayındırlık Bakanlığı'nda çalışmaya başladılar. Kısa zamanda kendi işlerini kurmaya karar veren üç arkadaş Tekfen Grubu'nun çekirdeğini oluşturan mühendislik ve müşavirlik firmalarını kurdular».

Dünyaca ünlü **Time** dergisine verdikleri ilanda, Tekfen Grubu, tarihlerinden bir kesiti böyle anlatıyordu. Müteahhitlik ve ihracat sektörlerinin önde gelen isimlerinden Tekfen, **Feyyaz Berker, Nihat Gökyiğit, Necati Akçağlılar**'ın ortaklığında kurulmuş ve büyümüştü. Bayındırlık Bakanlığı'ndaki işlerinden ayrılan ortaklar, kurdukları müşavirlik firmasıyla yine Bayındırlık Bakanlığı ve NATO'dan çeşitli ihaleler alarak büyümeye başlamışlardı.

Tekfen'in nüvesi olan Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş. kısa sürede Türkiye'nin en büyük boru hattı müteahhidi olmuştu. Şirket, Türkiye genelinde döşeli ve çoğu stratejik öneme sahip, ham petrol, gaz ve su taşıma hatlarının yüzde sekseninden fazlasını gerçekleştirmişti. Tekfen, Uluslararası Boru Hatları Müteahhitleri Birliği (IPLCA)'nın da tek Türk üyesiydi. Şirketin 1985 yılında cirosu 111 milyon dolara, çalıştırdığı işçi sayısı da 5 bine ulaşmıştı. Tekfen'in bu atılımında, 1970'lerin sonlarından itibaren dış müteahhitlikte gösterdiği performansın rolü vardı. 1977'de ilk kez Kuveyt'ten, daha sonra da S. Arabistan'dan çeşitli ihaleler alan Tekfen, Irak-Türkiye arasındaki boru hatlarının yapımını da üstlenmişti.

Dış müteahhitlikte edinilen birikim Tekfen'i kısa sürede ihracatın da önemli isimlerinden biri durumuna getirecekti. **Tekfen Dış Ticaret A.Ş.** isimli dış ticaret sermaye şirketinin 1981'de sadece 4 milyon dolar olan ihracatı, 1985'te 185 milyon

dolara, 1986'da ise 254 milyon dolara sıçrayacaktı. Aldığı bu sonuçla Tekfen, Enka'nın ardından, Türkiye'nin en büyük ikinci ihracatçısı sıfatını kazanacaktı.

Müteahhitlik ve ihracatçılık dışında Tekfen Grubu'nun üçüncü sacayağını imalat sanayii oluşturuyordu. Tekfen bu alana 1963'te ampul fabrikasını kurarak girmişti. «**Tekfen ampulde tektir**» sloganı ile ampul tekelleri arasına giren firma, bir süre sonra da Hollanda kökenli Philips ile **Birleşik Aydınlatma** isimli bir başka ampul ve floresan fabrikasını üretime geçirecekti.

Tekfen'in sanayi ile ilgili faaliyetlerinin diğer yoğunlaşma alanı tarım ile ilgiliydi. 1977 yılında yapımına başladığı Adana-Yumurtalık'taki **Toros Gübre**'yi 1981'de faaliyete geçiren Tekfen, Türkiye'nin en büyük gübre üreticilerinden biri olmuştu. Türkiye gübre pazarının yaklaşık yüzde 10'una sahip olan Toros Gübre'nin özel bir limanı ve taşımacılık birimleri de bulunuyordu. Tekfen bu alanda yeni bir adımı ise 1985'te atacak ve **Türk-Arap Gübre A.Ş.**'nin ortakları arasında yer alacaktı. Şirket, Kuveyt, Tunus ve S. Arabistanlı şirketlerin ortaklığında kurulacak ve Mersin'de bir gübre kompleksi inşa edilecekti.

Gübre alanında Tekfen son atılımını 1990 başında yapıyor ve KİT-Kuveyt ortaklığı **Akdeniz Gübre**'yi bünyesine katıyordu.

Tekfen, **Mis Süt** ile tarımsal sanayiinin bir diğer dalına daha el atmıştı. Yılda 18 bin 500 ton süt işleme kapasitesine sahip Mis Süt, Pınar Süt'ten sonra Türkiye'nin en büyük süt işleme tesisine sahipti.

Tekfen'in kırsal kesime girme kanallarından ikisi ise **Tareks** ve **Tarsan** isimli firmalarla gerçekleşmişti. Bunlardan Tareks, Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği'ne bağlı kooperatif üyeleri olan üreticilerin ürünlerini ihraç etmek ve bu üyelerin ihtiyacı olan tarımsal girdiyi sağlamak üzere kurulmuştu. Tarsan'ın amacı ise kooperatifler ve Tareks'in ihtiyaç duyacağı fizibilite etüdlerini yapmaktı. Bunlardan Tareks, özellikle tohum ithalatında etkindi. Antalya, Mersin ve Samsun bölgelerinin sebze tohumu talebini Tareks tek başına karşılıyordu.

Tareks ve Tarsan ile kırsal kesime nüfuz eden Tekfen, köylüler ile girdiği eşitsiz mübadele ilişkisinden önemli birikimler sağlamaya başlamıştı. Bu ilişki, gübre üreten Toros ile ihracat şirketi Tekfen Dış Ticaret'i devindirici bir rol de oynuyordu aynı zamanda.

Biri S. Arabistan, ikisi İngiltere'de olmak üzere üç yurtdışı şirketi de bulunan Tekfen, 1989'da Tekfenbank'ı kurarak banka sahibi oldu.

1987 sonunda Tekfen bünyesinde 20 şirket ve 9 iştirak vardı. Aynı yıl grubun cirosu 800 milyara, kârı da 20.5 milyara yaklaşıyordu, ihracat rakamı ise 392 milyon dolardı.

Tekfen'in ortaklarından Feyyaz Berker, tekelci sermayenin örgütü TÜSİAD'ın ilk kurucularından ve başkanlarındandı. Berker, ayrıca **Türk-Amerikan İş Konseyi**'nin de başkanlığını yürütüyordu.

1990'da Tekfen Grubu şu şirketlerden oluşuyordu:

| Sanayi | Müteahhitlik | Ticaret |
|---|---|---|
| - Toros Gübre | - Tekfen İnş. ve Tes. | - Tekfen Dış Ticaret |
| - Mis Süt | - Tekfen İnşaat | - Tekfen Gıda Paz. |
| - Tekfen End. | - Tekfen İma. ve Müh. | - Toros Uluslar. Nak. |
| - Birleşik Aydınlatma | - Tekfen Mühendislik | - Teknik Servis |
| - Tarsan Tarım | - Tekfen S.Arabia | - Fentur Servis |
| - Akdeniz Gübre | | - Tareks İth. İhr. |
| | | - Tekfen Int'l (İngiltere) |
| | | - TST (İngiltere) |
| | | - Tekfenbank |

## AYHAN ŞAHENK'İN DOĞUŞU

«TBMM'nin yol, asfalt, bahçe ve kanalizasyonu yapımıyla Ankara'daki ilk işimi aldım. İlk ekskavatörü biz getirmiştik. Bir gün arıza yapmış, ben de tamire çalışıyordum. Oradakiler fısıldaşmaya başladılar. Başbakan geliyormuş. Biraz sonra baktım ki Adnan Menderes... durmuş bizi seyrediyor. Yanında Cemal Göktan vardı. Sonra öğrendiğime göre Göktan'a (bu adam çok çalışıyor... Ulus'ta bir meydan açılacak, kendisiyle konuş, bu adam bu işleri çok çabuk bitirir) diye bir talimat vermiş... Kırkbeş günde bugünkü Ulus Meydanı'nı açtım... Birgün DSİ Umum Müdürlüğü'nden çağrıldığımı söylediler. Oraya gittiğimde beni bir odaya aldılar. Odada Arif Onat ile Süleyman Demirel beyler vardı. Bana (nassın gardaşım) dedi (siz eyi çalışıyorsunuz hoşuma gitti. Sana Nusaybin'de bir iş versem gider yapar mısın?) Bunun arkasından 1957'de APA baraj ihalesini aldık. Daha sonraları Hasan Uğurlu Barajı'na başladık. Bu iş bizi çok büyük bir yük altına sokmuştu. Yapı Kredi'nin yöneticileri Kazım Taşkent, Muammer Çavuşoğlu ve Daniş Koper beni çağırdılar. Yardımcı olmayı teklif ettiler. Zaten o tarihlerde Yapı Kredi Bankası'nın büyük hissedarlarından olmaya başlamıştım».

1929'da Niğde'de eşraftan bir ailenin oğlu olarak doğan Doğuş Grubu'nun patronu **Ayhan Şahenk**, gelişiminin öyküsünü böyle özetliyordu. Babası **Faik Şahenk**, Sivas Kongresi'nin başlangıcından itibaren Atatürk ile birlikte olmuştu. Ayhan Şahenk, Ankara Hukuk Fakültesi'ni bitirdikten sonra küçük çaplı müteahhitlik işlerine soyunacak, bunları dev baraj inşaatları, köprüler izleyecek, kısa sürede Yapı Kredi'ye de ortak müteahhit-bankacı durumuna gelecekti.

Türkiye'de 1960'lar ve 1970'lerde hızlanan baraj ve hidroelektrik santralleri inşaatlarından bir çoğunu gerçekleştiren Doğuş Grubu, müteahhitlik faaliyetlerinin yanısıra bankacılığa da ağırlık verecek ve Yapı Kredi'nin 1970'lerin ortalarına değin yüzde 65'lik hissesine sahip olacaktı. Yanısıra, İmar Bankası'nı da

kontrolüne geçiren Grup, 1970'lerin başlarında gıda, turizm ve makina alanlarına da girecekti. 1973'te Alanya'da Alantur Turistik Tesisleri'ni kuran Doğuş, Antur Turizm A.Ş. ile de seyahat acentalığı yapıyordu.

1974'te kurulan **Vize Gıda** ile Trakya'da gıda sanayiine yatırım yapan Doğuş, bu alandaki ikinci atılımını 1977'de kurduğu **Filiz Gıda** ile sürdürecekti. İş makinaları acentalığı ve imalatı Doğuş'un bir diğer faaliyet alanı idi. 1972'de kurulan **Aymak**, Fin firması Tamrock'un çeşitli iş makinaları acentası idi. Aymak ayrıca pompalar ve Tamrock kompresörlerini de üretiyordu.

Ayhan Şahenk, 1979'da krize giren Yapı Kredi'deki hisselerini Çukurova Grubu'na satınca, elinde sadece İmar Bankası kalmıştı. Doğuş 1983 sonlarında Koç ve Sabancı'nın kontrolündeki **Garanti Bankası**'nı birbirleriyle anlaşamayan bu iki ortaktan alınca tekrar iki bankalı holding olacaktı. Ne var ki, bu da uzun sürmeyecek ve 1985'te İmar Bankası'nı Uzan Grubu'na satmak, Ayhan Şahenk'in daha çok işine gelecekti. 1988'de faaliyete geçirilen yeni bir banka vardı: **Birleşik Körfez Yatırım Bankası.**

1980'lerin başlarında hızlanan dış müteahhitlik faaliyetlerinde kendinden sık sık söz ettiren Doğuş, başta Libya olmak üzere çeşitli Arap ülkelerinden önemli ihaleler almıştı. Bu ülkelerde özellikle baraj inşaatı konusunda önemli adımlar atan Doğuş, Araplar'la Türkiye'de ortak yatırım konusu üzerinde duracak, bunun ilk adımı olarak da Birleşik Arap Emirlikleri'nin Abu Dhabi Fonu ile ortak **Emirler Anadolu Holding** adlı bir şirket kuracaktı. Ayhan Şahenk'in 1987'deki bir atılımı da otomotiv sanayii ile ilgiliydi. Şahenk, Arif Alp'e ait **Genoto**'yu 15 milyar liraya satın alacaktı. Genoto, Bedford kamyonlarının yanısıra Almanya'daki Opel firması ile ABD'deki General Motors firmasının genel temsilciliğini yürütüyordu. Doğuş Grubu'nun 1988'deki cirosu 270 milyar lira olarak açıklanıyordu.

# DOĞUŞ GRUBU '88

| İnşaat | Sanayi | Ticaret, Mali |
|---|---|---|
| - Doğuş İnşaat | - Filiz Gıda | - Garanti Bankası |
| - Şah İnşaat | - Aysan Makina | - Ana Yatırım |
| - Ana Konut İnşaat | - Vize Gıda | - Birleşik Körfez Bank |
| - Aysan İnşaat | - Trakya Gıda | - İmeks |
| - Doğuş Endüst. İşler | - Filiz Konserve | - Aymak |
| - Teknik Mühendislik | - Lasaş Lastik Sanayi | - Doğuş Dış Ticaret |
| - Doğuş Int. | - Genoto | - Döviz İşlem |
| - Antalya Hazır Beton | | - Doğuş S.A. (İsviçre) |
| | | - Filiz Pazarlama |
| | | - Do-Pa |
| | | - Somtaş |
| | | - Ana Turizm |
| | | - Doğuş Nakliyat |
| | | - Antur |
| | | - Batmar Turizm |
| | | - Doğuş Sigorta |
| | | - Emirler Yatırım |
| | | - Dokar Oto Kiralama |
| | | - Abela-Doğuş Otel |

## «ZULA»DAKİ DEV: E.C.A.

Türkiye'nin kalburüstü sermaye gruplarından olmakla birlikte kendisini kamuoyundan saklamayı tercih etmiş bir topluluk da **ECA** ya da **Elginkan Topluluğu.**

1988'de bünyesindeki şirket sayısı 40'ı aşan ve 32 yıllık faaliyetini geride bırakan Elginkan Topluluğu'nun 1988 cirosu 455 milyar lirayı buluyordu.

Daha çok ECA ismiyle tanınan Eiginkan Topluluğu'nun ilk şirketi ailenin üç ferdinin isimlerinin başharflerinden oluşuyordu. Ekrem (E), Cahit (C), Ahmet (A). Manisa eşrafından olan Elginkan Ailesi, baba Ahmet Elginkan'ın İstanbul'da marangozluk yapmasıyla iş yaşamına atılmıştı. Oğullar Ekrem ile Cahit, İTÜ Makina Mühendisliği Fakültesi'ni bitirdikten sonra Doğu Anadolu'da devlet müteahhitliği yapıyorlardı. 1957'de de bir musluk fabrikası kurma konusunda babalarını ikna ediyorlar ve İstanbul-Maltepe'de İtalyan ve Alman teknolojileriyle ilk modern musluk fabrikasını kuruyorlardı. Tabii, kredi yine TSKB'den alınmıştı. **ECA Pres Döküm Sanayii A.Ş.**, grubun ilk atılımı olurken, şirket ilk yıllarda bilançosunu sürekli zararla kapatıyor, genellikle küçük atölyelerde sürdürülen musluk imalatı ve ithal musluk ile yarışta bir süre yenik düşüyordu. Ancak 1960'ların ortalarından itibaren belini doğrultan ECA, hızlı bir gelişme gösteriyordu.

Armatür, ECA'nın giderek ana yoğunlaşma alanı olurken, şirket, bu alandaki ürünlerini çeşitlendiriyor ve Türkiye pazarının yüzde 50-60'ını kontrol ediyordu. Su tesisatı armatürü, sıhhi tesisat armatürü, kalorifer tesisatı armatürü, buhar tesisi armatürleri, gaz armatürleri, su sayacı, kontrol cihazları... Bütün bu ürünler ECA tarafından üretiliyordu.

Eiginkan Topluluğu otomotiv sanayiinin Türkiye'de kurulmasının yarattığı iş olanaklarından yararlanmayı da biliyor ve otomotiv sanayiinin birçok yedek parçasını üretmeye talip

oluyordu. Benzin otomatiği, yağ pompası, mazot pompası, kapı kolları gibi parçalar Elginkan şirketlerince üretiliyordu.

Kamuoyunun ECA kadar aşina olduğu bir isim **Elmor**'du. 1960 yılında Ankara'da limited şirket olarak kurulan ve sonra anonim şirkete dönüştürülen Elmor Tesisat Malzemesi Ticaret A.Ş., 650 bayi aracılığıyla Elginkan Topluluğu şirketlerinin ürünlerini pazarlıyordu.

1980'ler ECA Topluluğu'nun yeni sanayi alanlarına girdiği bir dönemdi. Grup bir yandan yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerine el atarken bir yandan da seramik, döküm ve ilaç sektörlerinde yeni yatırımlar yapıyor ya da bu alandaki mevcut şirketleri satın alıyordu.

Elginkan, yurt dışı müteahhitlik alanında **Eke, Elin, Eltes** gibi firmalarla faaliyet gösteriyordu. Bu şirketler S. Arabistan'da Cidde sahil yolları, hava meydanı, hangarlar, villalar ve değişik inşaatlar gerçekleştirmişlerdi.

Elginkan'ın 1980'lerde sanayi şirketleri kurduğu bir alan da seramikti. Armatür alanında Eczacıbaşı, Artema şirketiyle ECA'ya rakip olunca Elginkan da Eczacıbaşı'nın egemenlik alanı seramiğe el atmış ve memleketi Manisa'da **Serel Seramikleri**'ni üretmeye başlamıştı. Serel'in sıhhi seramiktek pazar payı yüzde 30 dolayındaydı.

Bilecik'in Osmaneli ilçesinde **Odöksan** adlı firmasıyla şofben, radyatör, soba gibi ısıtıcılar üretimine de başlayan Elginkan, ayrıca ilaç sanayiinde faaliyet gösteren bazı şirketleri de satın alarak bünyesine katmıştı. **Birsan, İlsan, İltaş, Milen, Teztaş**, Elginkan'ın ilaç sektöründeki şirketleriydi.

Elginkan, 1980'lerin ihracat faaliyetinden de nasibini almak üzere **Eksel Dış Ticaret**'i kurmuştu. Eksel, «imtiyazlı ihracatçılar» arasında yer alıyordu. Şirketin 1981'de 4 milyon dolar olan ihracatı 1985'te 25 milyon dolar olmuştu.

Elginkan Topluluğu'nda dikkati çeken bir özellik, grubun yabancı sermaye ortaklığının hiç olmaması, teknoloji düzeyinde

yabancı firmalarla ilişkisinin de en alt düzeyde bulunmasıydı. Grup, teknoloji transferi yerine üretilecek malların fotoğraflarını elde edip onları taklitle üretme türünde bir yöntem benimsemişti.

Grubun kurucularından Cahit Elginkan, 40 yaşındayken Kilyos'ta bir deniz kazasında yaşamını yitirdikten sonra grubun yönetimini Ekrem Elginkan tek başına üstlenmişti. Ekrem Elginkan, yalnız kamuoyunda değil, iş çevrelerinde de pek görünmezdi. TÜSİAD üyesi olmakla birlikte, TÜSİAD toplantılarına katıldığına pek kimse şahit olmamıştı. «Müzmin bekar» kapitalistlerden Ekrem Elginkan «o işiyle evlidir» denilecek kadar kendisini topluluğa adamıştı.

1988 cirosu 450 milyar lirayı bulan ve 5000'in üzerinde işçi çalıştıran Elginkan Topluluğu şu şirketlerden oluşuyordu:

**Yatırımcı Şirketler**

- ECA Presdöküm Sanayii
- Odöksan Osmaneli Döküm
- Elginkan Holding
- Elper Yatırım
- Bimen Araştırma ve Gel.

**Sanayi Grubu**

- Elba Basınçlı Döküm
- Bimtaş İnşaat Mal.
- Empa Endüstri Mamülleri
- Emar Isı Tesisat Mal.
- Ara Alüminyum Radyatör
- Zamal Basınçlı Döküm
- Eltem Basınçlı Döküm
- Kalıp Takım Sanayi
- Evar Kesici Takımlar
- Ege Kalıp Takım San.
- Elkim Kimyevi Katkı Mad.
- Eltim Gaz Musluğu
- Emas Makina San.

**İnşaat Grubu**

- Elga Gaz Armatürleri
- Eke İnşaat
- Elin İnşaat
- Isıtaş Isı Tesisat

**Seramik Grubu**

- Serel Seramik
- Matel Hammadde
- Kepsel Seramik

**Konut Grubu**

- Astel Armatür
- Elmor Tesişat Tic.
- Eksel Dış Ticaret
- Valfsel Armatür
- Valf Sanayii A.Ş.
- Eltor Sıhhi Tesisat
- Elsel Gaz Armatürleri
- Elsan Hammadde Sanayi
- Ar Muslukçuluk Sanayi
- Nisel Armatür
- Yeba Sıhhi Tesisat

**İlaç Grubu**

- Birsan Birleşik İlaç
- İlsan İlaç
- Teztaş Tüm Eczacılık
- İltaş İlaç
- Milen Merkez İlaç
- Aytez Kimya
- Gıda Mad. İmalat

## «TEKELLERE KARŞI» BİR TEKEL TOPRAK HOLDİNG

«Özal benden tekelleri kırmamı istedi». Bu sözler, Bilecik Bozüyük'te seramikten kağıda, radyatörden ampule uzanan 35 milyar liralık 5 sanayi tesisini yanyana dizen **Halis Toprak**'a aitti.

Kökeni, uyuşturucu kaçakçılığının merkezi olarak bilinen Diyarbakır'ın **Lice** ilçesine uzanan Toprak Ailesi, 1960'larda el attıkları tekstilden 1980'lerde sanayinin diğer dallarına sıçramıştı. Toprak, çoğunluğu 1980'lerde kurulan 16 şirketli bir sermaye topluluğu. Grubun gelişiminde Turgut Özal'ın himayesinin önemli bir payı vardı. «Takunyalı Sermayedarlar» arasında sayılan Halis Toprak'ın **Turgut Özal** ve başyardımcısı **Mehmet Keçeciler** ile özel bir dostluğu vardı. Bu dostluk, Toprak Ailesi'nin ilk gözağrısı olan **Paktaş Tekstil** fabrikalarının gelişiminde ve 1980'lerde kurulan sanayi şirketlerinin serpilip büyümesinde; krize girince de can simidi sağlamada çok işe yaramıştı.

Halis Toprak'ın sanayicilik macerası 1968'de Adana'daki Paktaş'ı satın almasıyla başlıyordu. «Paktaş 1968'e kadar takriben 300 civarında işçi çalıştıran, yıllık cirosu 40 milyon liranın altında olan küçük bir kuruluştu. 1968'de Toprak Ailesi aldıktan sonra 1978'e kadar Paktaş I'de iplik kısmı 10 misli büyütülmüş, dokuma kısmına da 3 misli yeni tezgah ilave edildiği gibi ayrıca 312 adet sulzer tezgahı kurulmuş, otomatik bobinler ve yeni boyahane makinaları ilave ederek modern entegre dev bir tesis haline getirilmiştir. 1977 yılında da Paktaş II'nin yün ipliği tesisleri kurulmuştu. Paktaş, 1978'e gelindiğinde yalnız Türkiye'nin değil, dünyanın sayılı tekstil firmalarından biri haline getirilmiştir». Böyle anlatıyordu Halis Toprak Paktaş'ı...

Paktaş henüz mutlu günlerini yaşarken, Toprak Ailesi'nin 7 kardeşinden Halis Toprak, diğer kardeşlerden bağımsızlaşma yolunda planlar yapıyor ve 1979 sonlarında DPT Müsteşarı olan «Turgut Ağabey»inden de akıllar alarak, «kalkınmada öncelikli il» Bilecik'te bir dizi yatırımlar yapmak üzere kolları sıvıyordu. «Turgut Özal'la tanışmamız 1968'de DPT Müsteşarlığı dönemine

rastlar. Adana'daki tekstil fabrikalarının iğ sayılarının yükseltilmesi isteğine ilk ben uymuştum. O günden beri Sayın Özal beni sever, ben de onu hiç kırmam» diyen Halis Toprak'a Turgut Ağabey bu kez «tekelleri kır» demiş o da seramik, ampul, demirdöküm, kağıt gibi sektörlere yatırım için bol bol teşvik belgesi almıştı.

Halis Toprak yatırımlarını sürdürüyordu, ancak bir yandan da çemberin daraldığını hissediyordu. «Artık ilgim kalmadı, kardeşlerimindir» dediği Paktaş, önemli bir borç kıskacındaydı. Toprak, diğer şirketler için aldığı teşvikli krediler karşısında da taahhütlerini yerine getiremiyor ve faiz yükü büyüdükçe büyüyordu. Ancak 1985 ve 1986'da gerçekleşen iki operasyon Topraklar'ı rahatlatacaktı. Paktaş Sümerbank tarafından devralınacak, Toprak'ın diğer şirketlerinin faiz yükü de bir kararname ile önemli ölçüde hafifletilerek yük Hazine'ye bindirilecekti.

Paktaş kamburundan şöyle kurtulmuştu Toprak: 1976'da Halis Toprak, dışarıdan vadeli makinalar aimış, dönemin hükümeti de bir kararname ile bu tür borçlanmalara kur garantisi getirmişti. Ancak 1978'de Ecevit Hükümeti bu garantiyi kaldırınca birçok sanayi kuruluşu gibi Paktaş da önemli bir kur farkı yüküyle karşı karşıya kalmıştı. Halis Toprak'ın ifadesiyle bu karar Paktaş'a 1 milyar 650 milyon liralık bir yük getirmişti. Bu yükün altından bir türlü kalkamayan Paktaş'ın borçları da hızla artmış ve 1986'da devlete olan borçları 35 milyara, piyasa borçları ise 7 milyara ulaşmıştı. Piyasa alacaklıları sık sık Halis Toprak'ın İstanbul'daki bürosunu basıp alacaklarını isteyeceklerdi.

Paktaş kördüğümü, 1985 Aralık'ının son günlerinde Turgut Özal'ın kılıç darbesiyle çözülüyordu. Ekonomik İşler Koordinasyon Kurulu'nu olağanüstü toplayan Özal, Paktaş'ın yaklaşık 25 milyar liraya Hazine'ye devrini kararlaştırıyordu. Paktaş'ı artık Sümerbank işletecekti. Paktaş düğümü bu kararla çözülürken, Halis Toprak'ın kardeşi **Muhlis Toprak** ağabeyine verip veriştirecek ve şöyle konuşacaktı: «Halis, Paktaş'ı, yani 5 bin işçili büyük tekstil fabrikasını sömürerek, bütün Toprak Ailesi'nin mallarını, kanuni yollarını bulup, eline geçirerek holding

sahibi oldu. Vergisini ödemedi. Paktaş'ın mallarını ucuza aldı. 100 liralık malı 50 lira gösterdi, o büyüdü, sonunda da devlet Paktaş'a el koydu».

Halis Toprak, Paktaş defterini böyle kapatırken, teşvikli kredilerle ilgili faiz yükü sorununu da **«faiz silme operasyonu»** diye bilinen bir kararname ile çözümlemişti.

Teşvik belgesi alan firmalar sağladıkları kolaylıklara karşılık ihracat taahhüdünde bulunuyorlardı. Bu taahhüdü yerine getirmeyenlerden sağlanan kolaylıklar cezalı olarak geri alınırdı. İşte aralarında Toprak'ın da olduğu bazı firmalar bu «söz»lerini yerine getirememiş, topun ağzına düşmüşlerdi. Ancak 22 Ekim 1984'te çıkarılan bir kararname, bu sözünü yerine getiremeyenlere af sağlayacaktı. Bu kararnameden en çok Toprak Grubu şirketlerinin yararlanması, «operasyon Toprak için yapıldı» yorumuna yol açacaktı. Nitekim Toprak Enerji, Toprak Seniteri, Toprak Seramik 33 milyon dolar ihracat sözü ile teşvik almışken, bu yükümlülükleri operasyonla 4 milyon dolara kadar yumuşatılmış, aldıkları 13.5 milyar liralık kredinin faizi de 5 milyar lira tutarında hafifletilmişti.

Halis Toprak, Turgut Özal'ın sağladığı bu «iyilik»lerle sorunlarını çözüme bağlayacak ve yoluna devam edecekti. 1986'da Halis Toprak Holding bünyesinde 16 şirket yeralıyordu. Sanayi, ticaret ve müteahhitlik alanlarındaki bu şirketlerle Toprak, kağıt, temizlik kağıdı, seramik, armatür, ampul üretiminde hatırı sayılır bir yere sahipti artık. «Tekelleri kırması» için Özal'dan teşvik gördüğünü söyleyen Toprak, tekellerle bütünleşmeyi tercih edecekti. Örneğin sıhhi tesisatta sektörün diğer firmaları Eczacıbaşı ve ECA ile yapılan toplantılarda fiyatlar birlikte tesbit edilip «centilmenlik» rekabete tercih edilecekti.

Toprak Grubu şirketleri şunlardı:

| Sanayi | Ticaret-Hizmet |
|---|---|
| - Toprak Kağıt | - Toprak İnşaat (Müteahhitlik) |
| - Toprak Enerji | - Toprak Dış Ticaret (İhracat) |
| - Toprak Karton | - Toprak Gıda (Süpermarket) |

- Toprak Seramik
- Toprak Seniteri
- Toprak Otomotiv
- Toprak Demir-Döküm
- Toprak İnşaat Malzeme. Pazarlama
- Toprak Kağıt Pazarlama
- Toprak Nakliyat
- Toprak Oto Yedekleri ve Ticaret
- Toprak Dekor Sanayi ve Ticaret
- Toprak Seramik Pazarlama

## İZMİR'İN ÜÇ BEYİ ÖZSARUHAN, ÖZAKAT, RAKS

Yaşar Ailesi bir yana bırakıldığında, Ege'nin önde gelen en büyük sermaye gruplarından üçü demir-çelik ve otomotiv alanlarında yoğunlaşan **Özsaruhanlar, Özakatlar ve Raks Grupları**'ydı. Bunlardan Özsaruhan ve Özakat, daha köklü bir geçmişe sahipken, Raks, 1980 sonrası, özellikle de ANAP Hükümeti ile birlikte palazlanıp büyüyen bir gruptu.

Özsaruhanlar'ın ana şirketini **Metaş İzmir Metalurji Fabrikası T.A.Ş.** oluşturuyordu. 1960'ların ikinci yarısında kurulan Türkiye'nin en büyük özel demir-çelik tesisi Metaş, Özsaruhan Ailesi ile İş Bankası'nın ortaklığıyken, 1981'de Lübnan kökenli Metalferd Sarl firması yüzde 27 payla şirkete ortak olmuştu. Özsaruhanlar, Metaş'a **Ege Yatırım A.Ş.** adlı firmayla da ortak olmuşlardı. Şirketteki payları yüzde 19 olmakla beraber yönetimi ellerinde tutuyorlardı. Metaş, Türkiye toplam çelik üretiminde yüzde 8'lik, yuvarlak hadde mamulü üretiminde ise yüzde 15'e yakın paya sahipti.

Özsaruhanlar'ın diğer önemli iki sanayi şirketi ise Betontaş ile Demaş'tı. 1985 sonnuda Metaş'la birlikte bu sanayi şirketlerinin cirosu 65.6 milyar lirayıdı.

Özsaruhanlar ihracat alanında ise imtiyazlı ihracatçılar listesindeki **Meptaş** ile faaliyet gösteriyorlardı. Meptaş, 1986 sonunda 120 milyon dolarlık ihracatı ile Türkiye'nin 11. büyük ihracat şirketi durumundaydı.

1980'li yıllar Özsaruhanlar'ın ana şirketi Metaş'a pek yaramamıştı. Şirket, cari fiyatlarla 1981'de 457 milyon, 1985'te de 2.6 milyar lira zarar etmişti. Aradaki yıllarda da sağlanan kârlar doyurucu düzeyde olmamıştı. Metaş'ın ürettiği kütük demire tanınan ithalat serbestisi şirketi canevinden vurmuş, ithal mallarla rekabet edemeyen firma, 1985'i süper zararla kapamış ve Hükümet'e yaptığı baskılarla ithal kapılarını bir ölçüde kapatmayı, girdi olarak kullandığı elektriğe sübvansiyon sağlamayı başarmıştı. Metaş, bununla 1986'da 78 milyarlık cirosuna karşılık ancak 350 milyon lira kâr sağlayabilmişti. İhraç koşuluyla ithali serbest bırakılan ucuz kütük demir, Metaş'ın sorunu olmayı sürdürüyordu. Şirket, 1987 Eylül'ünde ise B. Almanya'da iflasın eşiğindeki Berlin Demir Çelik Fabrikası'nı satın alarak yurt dışına üretim sermayesi ihraç ediyordu.

Özsaruhanlar'ın demir-çelik sektörü dışında ağırlık verdikleri bir sektör de bilgi işlemdi. Grup, bu alanda 7 firmayla faaliyet gösteriyordu. Özsaruhan Ailesi'nin 1986 sonunda kontrolündeki 22 şirketi şöyleydi:

| Sanayi | Ticaret, Finans, Hizmet |
|---|---|
| - Metaş | - Ege Yatırım |
| - Aysan | - Endüstri Yatırım |
| - Betontaş | - İzmir Çelik Ticaret |
| - Demaş | - Meptaş (İhracat) |
| - Ege Demir | - Satmaş (İhracat) |
| | - Yapı Metal Ticaret |
| | - Limaş Liman Hizmetleri |
| | - Sebim (Bilgisayar) |
| | - Ebim (Bilgisayar) |
| | - Elbim (Bilgisayar) |

- Bilim (Bilgisayar)
- Sabim (Bilgisayar)
- Bimpa (Bilgisayar)
- Tüstaş Mühendislik
- Metaş Gemicilik
- Demta Montaj

1980'lerin sonlarına doğru belli sarsıntılar geçirmesiyle gündeme gelen İzmir merkezli bir diğer sermaye grubu **Özakat Ailesi**, otomotiv ve bankacılıkta yoğunlaşmıştı. BMC kamyonları ve Egebank ile tanınan Özakatlar'ın ticari geçmişi 1920'li yıllara kadar uzanıyordu. Grubun kurucusu **Fevzi Özakat**, 1920'li yıllarda İzmir'de Durant (GM) otomobillerinin acentalığını yapacak, ancak 1930'lardaki ekonomik bunalım nedeniyle otomotiv ticaretini 1950'li yıllara kadar rafa kaldıracaktı. 1949'da yeniden otomotiv işine dönen Özakat, o yıl **A. Gallia** ve **C. Regia** adlı azınlıklarla ortak **Otomobilcilik ve Ticaret Kollektif Şirketi**'ni kurarak Volvo ve Leyland kamyonlarının acentalığını yapmaya başlayacaktı. Bu aracı ilişkisi, 1964'te İngiliz British Leyland Corporation (BMC) firmasıyla ortak kurulan **BMC Sanayi ve Ticaret A.Ş.** ile sanayiye dönecekti.

1980'e kadar gösterdiği gelişim sonucu, Türkiye'nin kamyon üretim kapasitesinde yüzde 30, minibüste yüzde 15, kamyonette yüzde 20 ve traktörde yüzde 7'lik paylar alan BMC, otomotiv sektörünün 1980'li yıllarda yaşadığı sıkıntıdan payını alacak ve Özakatlar, hisselerinin bir kısmını İstanbul'daki Anadolu Endüstri Holding'e kaptıracaklardı. BMC'nin zor günleri 1980'lerin ikinci yarısında da sürecekti. 1985'te 657 milyon zarar eden şirketin 1986 zararı 2 milyar 275 milyonu bulacaktı. BMC 1987 ve 1988'de de toplam 3 milyar, 1989'da 5 milyar zarar ediyordu. 1989'da ise AEH'nin hisseleri Çukurova'nın oluyor, sonra da sermaye artırımına gidiliyor ve 70 milyara çıkan sermayede Çukurova Grubu yüzde 70'lik paya sahip olurken Özakat'ın payı yüzde 15'e düşüyordu.

Özakatlar otomotiv sanayiinin yanısıra yan sanayi ile de uğraşan şirketler kurmuşlardı. Bunlardan **Ege Fren Sanayii** ile **Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.**, Rockwell lisansı ile otomotiv yedek parçaları üretiyordu. **Karteks**, Hardmann-Danimarka lisansı ile ambalaj malzemeleri, **Polmasan** da yedek parça üretimiyle uğraşıyordu. Grubun ticari alanındaki şirketleri ise **İşbirliği ve Ticaret A.Ş.** ile **Fevzi Özakat Yatırım ve Ticaret A.Ş.** idi.

Özakatlar, merkezi İzmir'de olan **Egebank**'ı ise 1975'de kontrollerine almışlardı. 1928'de, aralarında İzmir Valisi'nin de bulunduğu bazı devlet görevlileri ve İzmir eşrafınca, **İzmir Esnaf ve Ahalisi Bankası T.A.Ş.** adı ile kurulan banka, 1959'da isim değişikliğine giderek **Egebank** adını alacaktı. 1975'te Özakatlar'ın kontrolüne geçen Egebank, yerel banka statüsünden çıkarak Türkiye çapında faaliyete geçecekti. 1986'ya gelindiğinde Egebank'ın şube sayısı 25'i, topladığı mevduat 67 milyar lirayı bulacaktı. Otomotivde yaşadıkları krizin etkisiyle aynı yıl Özakatlar, bankanın bir kısım hisselerini İzmirli Gürel Ailesi'ne satmak durumunda kalacaklardı. Egebank, 1990'da ise bir Danimarka firmasının ortaklığıyla Ege-Baltica isimli bir sigorta şirketi kuruyordu.

***

«İzmir'in efe»lerinden bir diğeri de Raks Grubu'ydu. Audio kaset, video kaset ve vantilatör piyasasının hakimi Raks'tı. Kaset üretimine 1978 yılında başlayan grubun sahipleri Aslan Önel ve Ataman Bükey, bu sektördeki dev potansiyeli farkedince, oluklu mukavva üreten Ompaş'daki hisselerini satacaklar ve ihracata dönük bu sanayi dalı için Tekpa isimli ihracat şirketini de kuracaklardı. Türkiye'deki atılımını, yurt dışına taşıran Raks, kurduğu temsilciliklerle yetinmeyip yatırıma girişiyor, böylece sermaye ihraç ediyordu. 1980'lerin sonlarında Raks Grubu yurt içinde 10, yurt dışında 3 şirkete sahipti. 30 değişik türde audio kaset, 40'ın üzerinde video kaset, 35 çeşit vantilatör, mini çamaşır makinaları, elektronik duvar saatleri üretiyor ve satıyordu.

1989 sonunda Macaristan'da 16 milyon mark sermayeli bir şirketin yüzde 51 payla ortağı olan Raks, bu ülkede VHS kaset üretimine hazırlanıyordu.

Kaset üretiminde entegre bir yapıya sahip olmanın avantajlarını kullanan Raks, ciro ve kâr gibi konularda bünyesi dışına bilgi sızdırmıyor, sadece 1989'da 45 milyon dolarlık ihracatları olduğunu ifade etmekle yetiniyordu.

## RAKS GRUBU '89

- Teksan Teknik Sanayi A.Ş.
- Raks Elektronik Sanayi A.Ş.
- Raks Dış Ticaret A.Ş.
- Tekoplast A.Ş.
- Raks Sanayi Ürünleri Dağıtım A.Ş.
- Rapak Baskı ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
- Tekopak A.Ş.
- Rakon İnşaat A.Ş.
- Tek Gümrükleme A.Ş.
- Ramak Makina Sanayi A.Ş.
- Raks Elektronik Gmbh (B. Almanya)
- Raks Korp of America (ABD)
- Macaristan'da bir şirket

Merkezi İstanbul'da olan dev holdingler kadar büyük değillerdi. Belki onlar gibi faaliyetleri Türkiye sathına yayılmış değildi. İktidarlar üzerindeki etkinlikleri de onlarınki kadar olmayabilirdi. Ama, kendi çöplüklerinin baş horozlarıydı. Kendi illerinde «en büyük» onlardı. Siyasi partilerin il yöneticileri çoğunlukla yakın adamlarıydı. İllerin ticaret ve sanayi odalarının yönetiminde onlar egemendi. İlin spor kulübünün başkanlığını yapar, her yıl ilin «vergi rekortmeni» olarak isimlerinden söz ettirirlerdi. Öttükleri çöplükler de öyle ufak tefek değil, Anadolu'nun en büyükleriydi.

Anadolu milyarderleri deyince akla Bursa, Samsun, Eskişehir, Gazíantep gibi ekonomik olarak gelişmiş Anadolu illerinin milyarderleri geliyordu. Bunlardan **Bursa**'nın egemeni, **Sönmez Endüstri Holding**'ti. Holding'in kurucusu **Ali Osman Sönmez**, Bulgaristan göçmeniydi. Çeşitli ekonomik dallarda özellikle de tütün ihracatında faaliyet gösterdikten sonra 1970'lerde sanayi yatırımlarına girişmişti. Holdingin şirketlerinin ana yoğunlaşma alanları tekstil ve gıda idi. Tekstil sektöründe birbirini tamamlayan tesislerin sahibi Sönmez'in **Filament** adlı kuruluşu, sentetik iplik üretiminde Sabancı'nın Sasa'sından sonra bu alanda en büyüktü. 1986'da kurduğu **Sönmez Konfeksiyon** ile tekstil alanındaki dikey bütünleşmesini tamamlayan Sönmez Holding'in bir başka yoğunlaşma alanını ise gıda sektörü oluşturuyordu. Bu alanda **Sönmez Gıda** ve **Sönmez Buztaş Sağlık Hava Tesisleri** adlı firmalarıyla faaliyet gösteren Holding, hem tekstil hem de gıdada önemli bir ihraç gücüne sahipti. Sönmez, inşaat ve hava taşımacılığı alanlarında faaliyet gösteren şirketlere de sahipti. Türkiye'de ilk özel hava taşımacılığına giren Bursa Hava Yollan kısa sürede Sönmez'in kontrolüne geçmişti.

TÜSİAD'a bir anlamda tepki olarak kurulan BUSİAD (Bursa Sanayici ve İşadamları Derneği)'nin kurucusu ve Başkanı olan Ali Osman Sönmez, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası'nın da Başkanlığı'nı yürütüyordu. «Bursa'nın hakimi», 1987'de

Günaydın Grubu'na ait «**Bursa Hakimiyet**» gazetesini de satın alarak yerel iktidarını pekiştirmede önemli bir adım atmıştı. Sönmez Grubu şu şirketlerden oluşuyordu: **Sönmez Endüstri Holding, Sönmez Filament, Sönmez ASF İplik, Sönmez Tekstil, Sönmez Pamuklu, Sönmez Konfeksiyon, Sönmez Gıda, Sönmez Bustaş Soğuk Depo, Sönmez İnşaat, Sönmez Holding Hava Yolları, Bursa Hakimiyet**. Çalıştırdığı işçi sayısı 7 bin dolayında olan Sönmez Grubu 1988 cirosunu 460 milyar lira olarak açıklıyordu.

***

Eskişehir'e, yerel iktidar odaklarından Eskişehirli **Zeytinoğlu Ailesi**, Kütahya'nın Tavşanlı ilçesinden gelmişti. O dönemdeki adlarıyla, «Zeytunzadeler», Eskişehir'de büyük topraklar edinmişler, bir yandan da ticarete başlamışlardı. 1950'lerde, Zeytinoğlu Ailesi, ilin yerel bankası Eskişehir Bankası'na da hissedar olmuştu. Eskişehir Bankası 1927'de, Eskişehir Milletvekili, büyük toprak sahibi, müteahhit Emin Sazak'ın öncülüğünde Mihalıçıklı tüccarlarca kurulmuş, Eskişehir Özel İdaresi ve Eskişehir Belediyesi de, Banka'ya ortak olmuşlardı. 1954'te Eskişehir Çimento Fabrikası'nın kurulmasına önayak olan Esbank, izleyen yıllarda da yeni iştiraklere sahip olmuştu.

Zeytinoğlu Ailesi, Esbank'taki hisselerini 1960'lara doğru artırırken, 1964'te de tarım ve ticaretten sağladığı birikimle, dökümle uğraşan ilk sanayi kuruluşu **Entin-Endüstri Yatırımları A.Ş.**'yi kuruyordu. Aile 1965'te de **Eston**'u kurarak beton direk ve yapı gereçleri üretimine geçiyordu.

Zeytinoğlu Ailesi'nin bir başka makina imalat fabrikası olan **Es-En** ise 1977'de faaliyete geçecekti. 1970'lerin ortalarında Esbank'taki kontrolü artan Zeytinoğlu Ailesi, 1982'de **Birleşik Müteahhitlik Holding**'i (Bimhol) satın alarak yurt dışı müteahhitlik alanına da sıçrayacaktı.

Zeytinoğlu Ailesi, 1968'de kurulan Eskişehir Sanayi Odası (ESO)'nın yönetiminde de sürekli etkin olmuş, 1970'ten,

yaşamını yitirdiği 1979'a kadar Oda'nın başkanlığını **Mümtaz Zeytinoğlu** yapmış, daha sonra da bu görevi, kardeşi **Yavuz Zeytinoğlu** üstlenmişti.

1970'li yıllarda Eskişehir sanayiinin gelişmesinde ve ESO'nun faaliyetlerine damgasını basan Mümtaz Zeytinoğlu, Türkiye'nin sanayileşme çizgisi konusunda da, büyük sermayenin genel görüşlerinden ayrılan yaklaşımıyla dikkatleri üzerinde toplamıştı. Mümtaz Zeytinoğlu'nun görüşlerinin bel kemiğini dışa bağımlılığı azaltan bir sanayileşme yaklaşımı oluşturuyordu. Zeytinoğlu'na göre, bağımsızlaşma, makine üreten makinelerin yerli sermaye ile ülke içinde üretilmesiyle mümkün olacaktı. Zeytinoğlu, Türkiye'nin AET'ye ortak olmasını öneren katma protokolün, Türkiye'nin «sanayileşmesi önünde bir engel» olarak gördüğünü de sık sık ifade ederek dikkatleri üzerinde toplamıştı. Mümtaz Zeytinoğlu'nun ölümünden sonra ESO yönetiminde Yavuz Zeytinoğlu ile etkinliğini sürdüren aile 1986 yılında da «Holding» türü örgütlenmeye gitmişti. 1987 cirosu 67 milyar lira olan grubun 1989 cirosu 100 milyar lirayı, kârı ise 8 milyar lirayı aşıyordu. **Zeytinoğlu Holding** bünyesindeki şirketler şunlardı:

**Eskişehir Çimento Fabrikası, Eskişehir Bankası, Eston, Es-en, Zeytinoğlu Sanayi ve Ticaret A.Ş., Bimhol, Esmaş, Poriş, İnegöl Mobilya.**

***

«Anadolu Beylikleri»nin önde gelen bir ismi c **Karadenizli Ulusoy Ailesi**. Yolcu ve yük taşımacılığında özellikle 1970'li ve 1980'li yıllarda dikkate değer bir gelişme gösteren Ulusoy Grubu'nun 1980 yılı toplam cirosu 33.5 milyar lirayı bulmaktaydı.

Grubun nüvesini oluşturan yolcu taşımacılığı ilk kez 1937'de **Bahattin Ulusoy**'un oğluna satın aldığı onsekiz kişilik Opel marka bir otobüsün Trabzon-Of arasında işletilmesiyle

başlıyordu. 1950'ye kadar yeni araçlarla büyümeye başlayan aile, 1950'de Ulusoy Kollektif Şirketi adıyla şirketleşecek, daha sonra merkezini 1957'de Samsun'a taşıyarak Ulusoy Turizm Seyahat Kollektif Şirketi adını alacaktı. 1980'lere gelindiğinde 300'ü aşkın yolcu otobüsüyle Karadeniz'e sefer yapan Ulusoy Seyahat, bir yandan da uluslararası yolcu taşımacılığında etkin bir isim olacaktı.

Yolcu taşımacılığındaki sürekli büyüme, taşımacılığın bir diğer dalını da grubun ilgi alanına sokacak ve Ulusoylar 1970'lerden başlayarak TIR taşımacılığında etkin bir isim olmaya başlayacaklardı. Önceleri Samsun, Trabzon, Hopa, Mersin ve diğer Akdeniz limanlarından aldığı yükleri İstanbul ve diğer illere taşıyan Ulusoylar, 1974'ten itibaren İran ve Irak'a da bu limanlardan mal taşımaya başlayacaktı. Bu alanda dört firmayla 6558 ton kapasiteli araç parkına sahip olan Ulusoylar, kısa sürede bu sektörün de en büyük ismi olacaklar ve **Saffet Ulusoy**, kısa adı UND olan Uluslararası Nakliyeciler Derneği'nin başkanlığını da yıllarca elinde tutacaktı. Yük ve yolcu taşımacılığında önemli mesafeler kateden Ulusoy Ailesi 1980'lerde yeni bir alana daha el atacak ve İsveç Volvo firmasının çekici, kamyon ve otomobillerinin temsilciliğini alarak **Ulusoy Otomotiv A.Ş.**'yi kuracaktı. Şirket 12 bayi aracılığı ile sattığı araçlara servis ve yedek parça hizmeti de veriyordu.

Yolcu taşımacılığında etkinlik, bir başka ilgi alanının da gruba dahil olmasını beraberinde getirmiş ve Ulusoylar otobüs garlarının işletmeciliği işine de girmişlerdi. Grup, **Ulusoy Gar Otobüs İşletmeciliği A.Ş.** ile otobüs garlarının büfe, mağaza, alışveriş yerleri ve diğer tesislerinin işletmeciliğini yapıyordu. Bu şirketin başında yer alan **Cemal Ulusoy** Türkiye Trakya ve Anadolu Otobüsleri Derneği'nin başkanlığını yapıyordu. Kardeşi **Ali Osman Ulusoy** ise Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'nın Başkanı'ydı. «Karadeniz'in egemeni» Ulusoylar'ın bir faaliyet alanı da turizmdi. **Ulusoy Turizm Seyahat A.Ş.**, dördü kendi malı olan sekiz otelin işletmecisiydi. Şirket, ayrıca 1987'de Kuşadası'nda 9.5 milyar liraya malolacak beş yıldızlı bir otelin inşaatına başlıyor ve 1989'da faaliyete açıyordu.

Deniz taşımacılığı alanına da el atan Ulusoylar, **Ulusoy Denizcilik** ile acenta hizmetlerinin yanısıra frigofrik gemilerin işletmeciliğini yapıyorlardı. Ulusoylar'ın 1980'lerin ortalarında boy gösterdikleri bir alan da bankacılık oldu. Kendileri gibi Karadenizli olan **Mehmet Ali Yılmaz**'ın öncülüğünü yaptığı **T. İthalat ve İhracat Bankası**'nın (Titibank) kurucu ortakları arasında Ulusoy Ailesi de vardı. Banka'nın 1986'daki hisselerinin yüzde 40'ına yakını Ulusoylar'a aitti. Banka, 1988'de Asil Nadir'e satıldı.

1987'de holdingleşme çabalarını sürdüren Ulusoy Grubu şu şirketlerden oluşuyordu: **Ulusoy Karadeniz Nakliyat ve Ticaret, Ulusoy Otomotiv A.Ş., Ulusoy Turizm Seyahat Kollektif Şirketi, Ulusoy Denizcilik A.Ş., Ulusoy Turizm Seyahat A.Ş., Ulusoy Gar Otobüs İşletmeciliği A.Ş., Ulusoy Seyahat A.Ş..**

***

Gaziantepli **Konukoğlu Ailesi**, Anadolu milyarderlerinin bir diğeri. Grubun patronu Sani Konukoğlu, bütün gücünü tekstile vermiş. 1988'de teşvikli sanayi yatırımlarında yüzde 40'lık pay alan Konukoğlu, yatırımlarını Gaziantep, Adıyaman ve Bursa'da toplamıştı. Sanko, İsko gibi büyük kuruluşları bünyesinde bulunduran Konukoğlu'nun 1989 cirosu 200 milyar liraya yaklaşıyordu.

***

Yirmi yıldır Konya'nın gelir vergisi rekortmeni olan Ömer Duruk, Anadolulu patronların bir diğer «görünmeyen»i. Duruk, petrol istasyonlarına, Tadım Makarna Fabrikası'na sahip, ayrıca

Aroma Meyva Suları'nın hissedarı. Bir ayağı Konya'da olmakla beraber İstanbul'da da «tezgah»ı bulunan Duruk aslen Aksekili. Çerçilikten, dokumacılıktan milyarderliğe uzanmış.

***

Yıldızı, 1980 sonrasında parlayan bir Anadolu milyarderi de **Gaziantepli Okan Ailesi** idi. Grubun patronu **Bekir Okan**, bir toprak ağasının oğluydu, bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra aile servetine dayanarak ticarete geçmişti. 1986'da 16 şirketi ile 6 sektörde faaliyet gösteren Holding, sanayide gıda ve tekstilde yoğunlaşmıştı. İnşaat, turizm, ticaret ve taşımacılık alanlarında da şirketleri olan Okan Grubu'nun ilk ciddi girişimi 1978'de **Beslen Makarna**'nın kurulmasıydı. Dünya Bankası kredisiyle yapılan bu tesis, ihracata sağlanan yoğun teşviklerle büyümüş, Beslen'i yeni sanayi yatırımları, yeni faaliyet alanları izlemişti. İhracata yönelmenin ardından **Okan Dış Ticaret**'i kuran grup, yurt dışına sermaye ihraç ederek ABD ve Batı Almanya'da şirketler kurmuştu. İhracatın yanısıra taşımacılığa da el atan Okanlar 1971'den beri sürdürdükleri müteahhitlik işini 1980'lerde yetkinleştirecekler; inşaatçılığa, turizmciliği ekleyeceklerdi. 1980'lerin ilk yarısındaki hızlı gelişimin sağladığı birikimle tekstil sektöründe de büyük yatırımlar yapan Okan Holding bu alanda **Okan Tekstil** ve **Okan Giyim Sanayii**'ni faaliyete geçirecekti.

***

«Anadolu beyleri»nin kuzeydeki temsilcisi ise **Sağra**. 1986 cirosu 24 milyar iken 1988'de 82.5 milyarlık satışa ulaşan ve 1989'da 130 milyarı aşan Sağra, CHP milletvekilliği de yapan Kahraman Sağra'nın oğulları Ünal, Yener ve Bekir tarafından yönetiliyor. 1989'da 5 şirketten oluşan grup, kakao kaplamalı ürün olan Tadella bar piyasasında yüzde 70, kakaolu fındık ezmesi piyasasında ise yüzde 75'lik pay sahibiydi.

Türkiye'nin önde gelen sermaye gruplarının en büyükleri daha önce detaylı tanıtılanlardı. Bunlar kadar iri-kıyım olmasa da hatırı sayılır büyüklükte olan 40-50 grup ya da aileden sözedilebilirdi. Geçmişleri, birikim modelleri, yoğunlaşma alanları itibariyle çeşitlilik gösteren bu «ikinci sermaye liginin takımları»nın profilleri özetle şöyleydi:

**Koçtuğ Grubu**: TÜSİAD eski başkanlarından Ali Koçman'ın patronluğunu yaptığı grubun ana uğraşı alanı armatörlük. Bunun yanısıra madencilik, ilaç sanayii, otomotiv, yem ve gıda alanlarından da para kazanıyor Koçman.

Ali Koçman'ın babası Sıtkı Koçman bir maden kapitalistiydi. Zonguldak madenlerinde bir süre çalıştıktan sonra Fethiye'ye gidip oradaki madenleri işletecek, deniz taşımacılığına da el atarak maden ihraç edecekti. Bu dış ilişki ithalatçılığı, bir süre sonra sanayiciliği de beraberinde getirecekti. Ali Koçman 1943'te İstanbul'da doğmuştu. Işık Lisesi'ni, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'ni bitirmiş, İngiltere ve ABD'de ilgi alanında çalışmalar yapmıştı. Askerlikten sonra aile şirketinin başına geçen Koçman, kısa sürede iş aleminde sivrilecek ve 1980'lerin başında TÜSİAD'a başkan seçilecekti. Koçman işverenlerin sendikal üst örgütü TİSK'in de yönetim kurulundaydı. Burada armatörleri temsil ediyordu.

Koçtuğ Grubu'nun başlıca şirketleri 1986'da şöyleydi:

- Koçtuğ Denizcilik ve Ticaret
- Koçtuğ Gemicilik ve Ticaret
- Köyceğiz Krom İşletmeleri Ltd.
- Bursa Toros Kromları A.Ş.
- Topkim Topkapı İlaç
- Agrokim Tarım İlaçları
- Vitaminli Yem Sanayi İşletmeleri
- Anadolu Makina Sanayi

* * *

«Kırk Haramiler» içinden bazıları 1980'li yılların «fasoncu demir-çelik» faaliyetinden büyük birikimler sağladılar. Bunların başlıcaları **Çolakoğlu, Kibarlar, Ekinciler** ve **Orpaş**'tı.

**Çolakoğlu**: «Gizli milyarder»lerden Çolakoğlu Grubu'nun kurucusu Mehmet Çolakoğlu. Demir ticareti, ilk birikimin kaynağı. Oğullar Nuri ve Hasan Çolakoğlu'nun yönettiği grubun 1989 cirosu 1 trilyon TL'yi aşıyordu. Grubun üçlü sacayağını ise Çolakoğlu Metalurji, T. Ekonomi Bankası ve Çolakoğlu Dış Ticaret adlı ihracat şirketi oluşturuyordu. Çolakoğlu, bunların dışında 12 şirkete daha sahipti.

**Kibar**: Sessiz ve derinden giden bir grup da Kibarlar. 1988 ciroları 414 milyar TL'yi bulan Kibarlar'ın da yoğunlaşma alanı demir-çelik. Assan, Assac ve Kibarlar Demir Ticaret ile bu alanda faaliyet gösteren Kibarlar, Kibar Dış Ticaret ile de ihracat yapıyorlardı.

**Ekinciler**: Demir tüccarı Ali Ekinci'nin temelini attığı grup, 2'si ABD, 2'si F. Almanya'da bulunan 16 şirketten oluşuyor ve 1988 cirosu 460 milyarı buluyordu. Ekinciler Demir Çelik ile bu sanayi dalının devlerinden olan Ekinciler ihracat şirketleri aracılığıyla da hızlı birikimler sağlıyorlardı.

**Orpaş**: Vefa Küçük ve ailesinin bu şirketi 1988 yılında 248 milyar liralık ciro yapıyordu. 1943 doğumlu Nevşehirli Vefa Küçük, demir çelikte izabe ve haddeleme alanında çalışıyordu. Orpaş'ın dışında iki şirkete daha sahipti.

**Akın Holding**: «Akın Tekstil A.Ş.'yi 1956 senesinde ağabeyim Rüştü Akın ile birlikte kurduk. Bu bir aile şirketidir. Biz dedemizden tekstilciyiz. Doğduğum memleket Buldan'da her insan gözünü açtığı zaman dokuma tezgahı sesi duyar. Biz de Buldanlı olduğumuza göre dedemizden dokumacıyız. Rahmetli babamız Buldan'ın Belediye Ticaret Odası ve Tayyare Cemiyeti Reisi'ydi. Aynı zamanda Buldan'ın Derviş Alizade Nuri Efendi

ünvanıyla ileri gelen tüccarı ve sanayicisiydi. Boyahanemiz ve muhtelif dokuma tezgahlarımız vardı. Yani biz böyle tekstilin içinde doğmuş büyümüş insanlarız».

Denizli'nin Buldan kazasından boy verip İstanbul tekstil piyasasına dalbudak saran, buradan da uluslararası pazarlara uzanan Akın Grubu'nun sahiplerinden Haydar Akın böyle özetliyordu özgeçmişlerini. Türkiye'nin tekstil devlerinden biri olan Akın Grubu'nda 1956'da kurulan Akın Tekstil'i, kısa sürede yenileri izleyecek, 1972'de kurulan Edip İplik ile Grup önemli bir atılım yapacaktı.

Pamuklu tekstilde en büyük fabrikalara sahip Akın Grubu özellikle 1980'den sonra ihracatta önemli bir atılım yapacaktı. Grubun ihracat şirketi Edpa Pazarlama 1980'de kurulmuştu ve 1981'de 8 milyon dolar olan ihracatı 1986'da 184.6 milyon dolara ulaşmıştı.

Grup yurt dışında da 5 şirket kurmuştu. Bunlardan biri İsviçre'de (Aked A.G.), diğerleri ABD, F. Almanya, İtalya ve Cezayir'deydi.

Grup 1986 yılında bankacılık alanına da girecek ve Tekstilbank'ı bünyesine katacaktı.

**Bezmenler**: Tekstil işine manifaturacılıkla başlayan Selanikli bu ailenin tarihi iniş-çıkışlarla doluydu. Son «iniş»ini 1980'lerin başında yaşayan Bezmenler, 12 Eylül'ün ilk günlerinde «kaçakçılık» iddiasıyla koğuşturmaya uğrayacak, ancak bu «operasyon"dan aklansalar da yaralanıp küçülmek zorunda kalacaklardı. 1982 cirosu 82 milyon dolar olan grup, 1983'ü 40 milyon dolarlık ciroyla kapatıyordu. Ancak, izleyen yıllarda özellikle ihracata dönük atılımlar yapan Bezmenler, 1988'de 147 milyar liralık ciroya ulaşıyorlardı.

Mensucat Santral, Santeks, Renoteks, Evim Tekstil,

Santip, Lale, Dekora, Marmara Tekstil gibi firmalara sahip olan Bezmenler 1989'da İş Bankası iştirakleri olan Rabak ile Koruma Tarım'ın çoğunluk hisselerini de ele geçiriyorlardı.

**Borusan Grubu**: Grubun sanayiindeki tekellerinden Borusan Grubu Kocabıyık Ailesi'nin egemenliğinde. Dünya Bankası'nın kuruluşuna önayak olduğu TSKB, Borusan'ın da ebeliğini yapmış. Şöyle anlatıyordu Kocabıyık hikayeyi: «Yeni tesisimizi kurmak için Sınai Kalkınma Bankası'na 1962'de bir proje götürdük, fakat onlar projeyi beğenmediler. 'Bunu dışarıda yaptırıp getirin' dediler. Ama hem bekleyecek zamanımız yoktu, hem de öyle dışarıya verecek önemli bir paramız. O tarihlerde bir doları sarfetmek için bile düşünürdük. Şimdi Türkiye çok değişti. Biz bunu yaparken Sınai Kalkınma Bankası'ndan müsaade çıkacağına emin olarak makineleri de sipariş etmiştik. Proje reddedilince oralarda bu işlere bakan Avusturyalı Baron diye bir zat vardı. Ona başvurdum. Kendisine meseleyi anlattığımda ikna oldu, benden birşey istemedi. Ertesi günü gerekli işlemler tamamlanıverdi. Çünkü bu zat olgun bir insandı. Genç bir insan gelmiş, 50 bin dolarlık yabancı para ve 750 bin liralık kredi istiyordu. O da bu heyecanı anlamıştı. Türkiye'yi, Türk müteşebbisini tanıdığı için, alışılan tarzın dışında bir şekilde krediyi verdirmişti... Ve fabrika öylece gelişti».

Kocabıyık'ın sözünü ettiği fabrika Borusan Boru idi. 1958'de 27 kişinin çalıştığı atölyeden bu fabrikaya sıçrayan grup, 1969'da Borusan Makina'yı, 1967'de ise yine Dünya Bankası'nın himmeti ve ortaklığıyla Borusan Gemlik Boru'yu kurmuştu. 1975'te, bu alanda faaliyet gösteren Birlik Galvaniz'i de satınalarak boru sektörünün en büyükleri arasına girmişti. Çelik boru alanında 1986'da 17 firma yılda 979 bin ton boru üretme kapasitesine sahipti. Borusan Boru bunlar içinde yüzde 28'lik pay sahibiydi.

1975'te kurduğu Borusan İhracat ile dış pazarlara da açılan Borusan, 1981'de 9.9 milyon dolar olan ihracatını, 1986'da 92.2 milyon dolara sıçratmıştı. 1986'da BMW otomobillerinin

temsilciliğiyle otomotiv sektörüne giren boru imparatorluğu, B. Almanya'da kurduğu Comment Intertrade ile de faaliyetini yurt dışına taşırmıştı. Borusan Grubu'nun 1984 yılı konsolide bilançosu, topluluğun satışlarını 48 milyar lira, kârlarını ise iki milyar lira olarak gösteriyordu.

25 şirketli grubun patronu Asım Kocabıyık, uzun yıllar İktisadi Kalkınma Vakfı'nın başkanlığını yapmıştı. İslamcı sermaye çevrelerine yakınlığı ile tanınan Kocabıyık, Turgut Özal'ın da yakınları arasındaydı.

**Ve Ötekiler**: Kalburüstü patronlar liginde ilk 50'ye girme potansiyeli olan diğer gruplar ve kısa portreleri ise şöyleydi:

* Tekstil devleri arasında yer alan **Boynerler**'in 1988 cirosu 180 milyar liraya yaklaşıyordu. Dört kuşaktır tekstil ile uğraşan grubun çekirdek şirketi Altınyıldız'dı.

* Bisküvi sektörünün devi **Ülker Grubu** 13 şirketten oluşuyordu. Faisal Finans'ın da ortağı olan Ülker'in 1988 satışları 390 milyar lira olarak ifade ediliyordu.

* Bulgaristan'dan Bursa'ya göç eden, daha sonra Türkiye'de «traktör kralı» olan **Uzeller**, Önder Holding çatısı altında faaliyet gösteriyorlar. 1988 ciroları 300 milyar liraya ulaşıyordu.

* İnşaatçı Aloğlu Ailesi ile alüminyumcu Kalaycıoğlu'nun ortaklığıyla ortaya çıkan **Feniş Topluluğu** da hızla büyüyen gruplardandı. 1988 ciroları 250 milyar lira olarak ifade edilmişti.

* Elektrikli eşya sektöründe de faaliyet gösteren **Cankurtaran Grubu**'nun sahibi Emin Cankurtaran'dı. Malatyalı bu işadamı uzun yıllar Fenerbahçe Kulübü'nün de başkanlığını yapmıştı. 1988 yılını 175 milyar liralık ciroyla kapatmıştı.

# 1980'LERDE YILDIZI KAYAN HOLDİNGLER

«Bir sınıftan almadan bir başkasına veremezsin». Böyle diyordu Karl Marks. Kapitalistlerin zenginliğinin kaynağı, işçilerin karşılığı ödenmemiş emeğiydi. Kapitalistler el koydukları artığı da kendi aralarında paylaşırken kıyasıya bir mücadele verirlerdi. Kurt kanunuydu sözkonusu olan ya da büyük balığın küçük balığı yutması... Hep beraber büyümek olmazdı. **Gelişme** eşitsizdi. Tekelleşmenin artmasıyla mülk sahibi sınıflarla emeğiyle geçinenler arasındaki gelir uçurumu büyüdüğü gibi kapitalistlerin arasında da farklılaşma olurdu. Hatta sadece büyüklerle küçükler arasında değil, büyüklerin kendi içlerinde de farklılaşma yaşanırdı. Özellikle kriz dönemleri **«Kapitalistlerin kapitalistler tarafından mülksüzleştirildikleri»** dönemler olurdu.

Bu tür bir gelişme, 1980'li yıllarda Türkiye'de de yaşanacaktı. Tekelleşme hızlı bir gelişme gösterirken birçok küçük ve orta boy firma iflas bayrağını çekecekti. Bununla da kalmayacak, yıllarca Türkiye'nin önde gelen sermaye grupları olarak bilinen bazı holdinglerin yıldızı bu dönemde kayacaktı. Kimisi tarihe gömülürken, kimisi de elindeki şirketleri daha iyi durumda olanlara satarak ya da devlete devrederek küçülmeyi, öylece hayatta kalmayı deneyecekti.

Kimler vardı yıldızı kayanlar arasında? Kimler yoktu ki? Bir zamanlar Türkiye'nin en büyük beş holdingi arasında adı sayılan **Transtürk**, Sabancılar'la birlikte büyüyüp birçok işe onlarla ortak giren **Sapmaz Grubu**, **Has Ailesi**, bira, alüminyum, otomotiv, kırtasiye sektörlerinin devlerinden **Anadolu Endüstri Holding**, Rusya'dan göçüp yıllarca ithalatçılık yapan **Mengerler**, **Demirören Grubu**, sonra Libya«zede»ler: **Çarmıklı**, **Sungurlar**, **Sar Holding**, 1970'lerin sanayisinin önemli isimleri **Ercanlar**, **Narinler**, **Amasyalılar**, yıldızı 24 Ocak'ta parlayıp aynı dönemde sönen **Kozanoğlu-Çavuşoğlu**, **Okumuş**, **İzdaş**, **Menteşoğlu**, **Kastelli**, **Başak** Grupları... Sonra batan bankalar: **Tötbank**, **İşçi Kredi**, **Bağbank** ve **Aker Holding**, **Pro-Fay**, **Örtel**, **Hazet**, **Akfa** gibi büyükgruplar... Neler olmuştu bu bir zamanların «kartalları»na?

**Transtürk Macerası**: 1980'lerde yıldızı kayan grupların başında gelen bu grup 1940'larda başlayan ticari faaliyetini 1980'lerin başlarına kadar yükselen bir grafikle sürdürmüştü. Ancak «Kastelli Krizi» diye bilinen alaborada gemisi su alıp batma tehlikesi geçirenlerin başında Transtürk gelmişti. 1980'de sanayi şirketleri yaklaşık 10 milyar liralık, sanayi dışı şirketler ise 28 milyarlık ciro yapan bu iri-kıyım holdingte 5 bin kişi çalışıyordu. 1980'lerde uygulanan sıkı para politikası ve yükseltilen faizler sermaye gruplarını, mevduat havuzundan daha fazla pay kapma yarışına sokacaktı. Bankalı sermaye grupları kendi bankaları aracılığıyla, bankası olmayanlar da bankerlik şirketleri aracılığıyla fon toplama yarışını sürdüreceklerdi. Transtürk'ün bankası yoktu ama **Meban** isimli büyük bir bankerlik şirketi vardı. 1982'de Meban'ın iş hacmi 24 milyar lirayı buluyordu ve Kastelli ile birlikte piyasanın yüzde 90'ını elinde tutuyordu.

Kastelli anaforundan kurtulamayan Meban, mevduat sertifikaları karşılığı topladığı fonları geri ödeyemeyince kısa sürede devletin can simidine yapışıyor ve şirket Anadolu Bankası'na devrediliyordu. Transtürk de borçlarını ödeyebilmek için hızla elindeki şirketleri bir bir satmaya başlıyordu. Olmuk ve Akkardan hisseleri Sabancı'nın; Tezsan Takım Tezgahlar ile Bimak İş Bankası'nın; Comag Madencilik Çukurova'nın; Besan Koç'un eline geçiyordu. Bazı firmalarının ise iflasını isteyen Transtürk, hayatta kalmayı ancak «küçülme politikası» ile başarıyordu. Bu başarıyı da borçlarını konsolide edip uzun vadeye yayan devlet sayesinde gerçekleştiriyordu.

**Anadolu Endüstri'de Sonbahar**: Yıldızı 1980'lerin başlarında kararmakla beraber 1980'lerin ortalarına kadar ayakta kalmayı başaran, ancak 1987'de büyük bir gürültüyle sıfırı tüketmenin eşiğine gelen Anadolu Endüstri Holding, «1980'zede»lerin en büyüklerindendi. Öyle ki bünyesinde 38 şirket bulunan bu grup için «Türkiye'nin dördüncü büyüğü» tanımını kullanmak yanlış olmayacaktı.

Bira, otomotiv, kırtasiye, denizcilik, alüminyum, ihracat sektörlerinde iri-kıyım bir dizi şirketin sahibi olan Anadolu Endüstri Holding, 1980'lerin yükselen faiz oranları uygulamasından büyük yaralar almıştı. 1970'lerin, dış kaynakla

çalışıp özsermayeyi düşük tutma alışkanlığından 1980'lerde de vazgeçmeyen Holding, kısa bir sürede mali yapısında büyük gedikler vermeye başlamıştı. Grubun borçlarının özsermayesine oranı 1981'de yüzde 272 oranında iken 1985'te yüzde 690'a yükselmişti. Mali yapıdaki açmaza özellikle ANAP iktidarı döneminde yeni sorunlar eklenmişti. Türkiye bira pazarında yüzde 65'lik egemenlik payı olan AEH, bira satış ve dağıtımına 1984'ten itibaren getirilen kısıtlamalardan büyük yaralar alacaktı. Ayrıca, ihracata dönük malt tesisleri kuran AEH, AET'nin kendi malt üreticilerini koruyucu politikalar izlemesi karşısında bir darbe de Avrupa'dan yiyecekti. Kalem üretiminde etkin bir konumu olan Holding, ithal kırtasiyeye yakılan yeşil ışık karşısında da sendeleyecekti. Otomotivde Japonlar'la işbirliği yapan Grup, Japon Yeni'nin hızla değer kazanması karşısında bir darbe de Japonlar'dan yiyecek ve bütün bu olumsuz gelişmeler üstüste yığıldığında piyasaya havlu atmaktan başka çıkar yol bulamayacaktı.

Toplam banka borçları 140 milyara ulaşan AEH, alacaklı bankalarla uzlaşmak için çeşitli yollar arayacak ve küçülmeyi, ayakta kalabilmenin tek yolu olarak ilan edecekti. Bu arada yaklaşan felaketi sezen Holding'in iki büyük ortağı İzzet Özilhan ile Kamil Yazıcı, Grubun en büyük ve kârlı üç şirketi Ege Biracılık, Güney Biracılık ve Nasaş'taki Holding hisselerini kendi adlarına kayıtlı şirketlerin üzerine geçirerek, alacaklı bankalara karşı önemli bir koz elde edeceklerdi. AEH için pazarlıklar birbirini izleyecek ve bankalar alacaklarının derdine düşerken AEH de elde tutabileceği birkaç şirketle «nasıl ayakta kalabilirim» sorununa çözümler arayacaktı.

1988 sonunda Grup, Nasaş, Adel Kalemcilik ve Ülkü Kırtasiye'deki çoğunluk hisselerini, alacaklı İş Bankası ile TSKB'ye kaptırıyordu. Ayrıca BMC hisseleri de Yapı Kredi'nin, dolayısıyla Çukurova'nın oluyordu.

Holdingin kurucuları Özilhan ile Yazıcı'nın dostluğu 1950'li yıllara uzanıyordu. İzzet Özilhan Kayserili, Kamil Yazıcı ise Nevşehirli'ydi. Mısır Çarşısı'nda gıda toptancılığı ve Sirkeci'de oto yedek parçacılığı işine giren ortaklar ticaretten sanayiciliğe geçiş yapmakta gecikmiyorlardı. Çekler'le **Skoda** kamyonetlerinin ve

**Jawa** motosikletlerinin üretimine geçen ortaklar, asıl atılımlarını bira üretimine geçerek gerçekleştiriyor ve «**kapağın altındaki Efes Pilsen**» ile önemli birikimler gerçekleştiriyorlardı. Kalem üretiminin ardından alüminyum üreticisi **Nasaş** ile devleşen Grup, 1980'lerde de ihracat ve denizcilik alanlarında yeni şirketler kuruyordu. 1980'lerin ortaları AEH için büyümeden krize, dolayısıyla küçülmeye dönüş yıllarıydı artık...

**Sapmazlar'ın Çöküşü**: «1980'zede»lerden bir diğeri Sapmaz Ailesi. Adana yöresinde palazlanıp büyüyen bir gruptu. Adana-Karaisalı **Ahmet Sapmaz** ile **Bekir Sapmaz**, 1940'lı yıllarda Sabancılar, Haslar ile birlikte gelişip büyümüşlerdi. Sabancılar'la **Sasa**'yı birlikte kurmuşlar, Güney Sanayi gibi dev bir tekstil kompleksinde, Çukurova'nın bereketli topraklarında yetişen pamuğu işlemişler, Sabancılar'la Akbank'ı birlikte kurmuşlardı. 1980'li yıllar Sapmaz Grubu için de sonbahar oldu. Güney Sanayi, İş Bankası'nın eline geçerken Sasa ve Akbank'taki hisseler Sabancı Grubu'nun oldu.

«Ahmet Sapmaz büyük bir dinamizmi ve yaratıcılık kabiliyeti olan, herşeyi kendi götüren bir işadamı iken, aile fertleri çoğaldı, iyi niyetle damatlarına ve oğullarına işlerini dağıttı. Birden bu dağınıklığın güçlükleri omuzuna bindi». Böyle anlatıyordu Sakıp Sabancı Sapmazlar'ı... Güney Sanayii, girdiği borcun altından kalkamayınca, devlet sektöründen Ziraat Bankası ile Sümerbank, özel sektörden de İş Bankası ile Enka şirkete ortak olacaktı. Ancak kısa sürede İş Bankası, çoğu hisseleri elinde toplayarak şirketi sanayi iştirakleri arasına katacaktı.

Sapmazlar'ın Güney Sanayi firması, Sabancı'nın Sasa'sına yüzde 39 payla ortaktı. Ayrıca Sapmazlar Akbank'ta da yüzde 10 pay sahibiydiler. Bu iki kuruluştaki hisseler 1983'te Sabancılar tarafından alınacaktı.

**Parçalanan İmparatorluk / Haslar**: Adana'daki Kayserililer'den Has Ailesi, parçalanan sanayi imparatorluklarının en ilginç örneğiydi. 1910'lu yıllarda Kayseri'de halı ticaretiyle palazlanıp, göçtüğü Adana'da tekstil firmaları kuran **Nuri Has**, imparatorluğun kurucusuydu. Nuri Ağa, Adana'da Simyonoğlu'nun dokuma fabrikalarını devralacak, bunu Milli

Mensucat, Toroslar ve Türk Nebati Yağ ile Hatay'daki Ak-İş Tekstil izleyecekti.

Nuri Has, 1950'lere gelindiğinde önemli bir sermaye birikimine ulaşmış Türkiye'nin sayılı kapitalistlerindendi. 1960'larda iş yaşamını 3 oğlu Mahmut, Kadir ve Kemal'e bırakan Nuri Has'tan sonra imparatorluk çatırdamaya başlayacaktı. 1960'ların başlarında Kadir ile Kemal işlerini ayırma kararı vereceklerdi. Bu arada Akbank'ta Sabancılar'la süren iktidar savaşını yitirmişlerdi. Kemal Has, «Coca-Cola» ile, Kadir Has ise «Otomarsan» ile yollarına devam etmişlerdi.

**Kemal Has**, 1953'te İstanbullu bir grup sermayedar tarafından kurulan İstanbul Bankası'nda 1970'lerin başında hisse çoğunluğunu eline geçiriyordu. Bankanın sağladığı olanakla palazlanmasını hızlandıran Kemal Has 1975'te Metal Kapak'taki ortağı Ahmet Çelepçi tarafından öldürülünce işlerini eşi **Bilge Has** üstlenecekti.

Haslar, 1980'lerin «faiz çılgınlığı»nın bir diğer kurbanı idi. Mevduat sertifikası furyasının altından kalkamayanlar arasında İstanbul Bankası da vardı ve banka 20 dolayında iştiraki ile birlikte Ziraat Bankası'na geçiyordu. Yapısını, ağırlıkla banka-merkezli kuran Haslar, İstanbul Bankası'nın yitirilmesinden sonra Coca-Cola ve birkaç şirketle yollarına devam etmekle yetinecekler di.

**Ercan: İflasa Doğru**: Otomotiv sanayiinin önde gelen ismi Ercan da 1988 sonlarında piyasa minderine havlu atanlardandı. Almanlar'dan, MAN'ın 1949'da temsilciliğini alarak işe başlayan Tevfik Ercan, 1986'ya gelindiğinde Ankara'da kurduğu MAN fabrikaları ile en parlak dönemini yaşıyordu. Ancak kısa bir süre sonra MAN ile birlikte İstanbul Segman ve Mahle Piston'u kontrolünde tutan Ercan'ı banka borçları sarsmaya başlayacaktı. Yaklaşık 100 milyara yakın borca karşılık Mahle Piston ve İstanbul Segman'a İş Bankası ile Vakıflar el koyacaktı. Bir yandan Lisa ve Ticaret Bankası, öte yandan İsviçreli Oceantrade iflas davası açtı. Bu kuşatmada Ercan Otomotiv ile ihracat şirketi Erpeks, çareyi iflaslarını istemede buluyorlardı.

Grubun ana firması MAN, Almanlar'ın, İş Bankası ve

Vakıfbank'ın kontrolüne geçerken Ercan da yıldızı kayan patronlar arasına düşüyordu.

**Narin'in ve Demirören'in Düşüşü**: TİSK'in uzun yıllar başkanlığını yapan Halit Narin de küme düşenler arasında yer alacaktı. Narin, yüksek kredi faizleri sonucu sıkıntıya düşecekti. Küçülerek kendini kurtarmaya çalışan tekstilci Narin, hacizlerden kurtulmak için konkordato yolunu deneyecekti.

1980 öncesinin «flaş»larından 42 şirketli Demirören Grubu da 1980'lerin sonunda «nakavt» olacaktı. «Benim durumum ne siyasidir ne de faizlerle ilgilidir. Benim hatam iki tanedir. Birincisi 24 Ocak'tan önce Estaş buzdolabı fabrikasına ortak oldum, ikincisi ham yağ ve margarin fabrikası aldım». Bu yatırımlarla başa çıkamayan Demirören elindeki birçok gayrimenkulü ve şirketi satarak borçlarını kapatmaya çalışıyordu. Demirören'in elinde kalanlar sadece Ankara Pazarları, Ata Kolej'i, Oba Mefruşat ve Clipper Çakmakları'ydı artık.

**Hızlı Büyüyen Genç Ölen K-Ç**: Yıldızı 24 Ocak'la parlayan ama 24 Ocak'ın yarattığı fırtınadan da kısa sürede etkilenip batan sermaye gruplarının başında K-Ç Grubu vardı. Ahmet Kozanoğlu-Ömer Çavuşoğlu'na ait olan bu Grup müteahhitlikten edindiği birikimle hızlı bir atılıma girmişti. Bir yandan yerel bir banka olan **Afyon Terakki Servet Bankası**'nı satın alarak Hisarbank adı altında faaliyete geçirecek, öte yandan da başta gıda sektöründe olmak üzere birçok şirket satın alarak, «bankacılık, sanayi, nakliyat, ihracat» dörtgenine oturan bir grup haline gelecekti.

K-Ç'nin büyümesi başdöndürücü hızdaydı. Grup **Elazığ İktisat Bankası**'nı da satın alarak **Odibank** adı altında faaliyete geçirecek, bir de **Eko Yatırım** adlı bankerlik şirketi kuracaktı. Ayrıca **Güneş Gazetesi**'ni de çıkaran K-Ç, 1982 ve 1983'te adından en çok söz ettiren grup olacaktı.

Ne var ki, bu saman alevini andıran gelişme, 1983'te yerini düşüşe bırakacaktı. Libya ve Irak'taki alacaklarını tahsil edemeyen K-Ç, Kastelli krizinden en ağır yarayı alan grup olacaktı. Sonuçta, Hisarbank ve Ortadoğu İktisat Bankası, Haslar'ın İstanbul Bankası ile birlikte Ziraat Bankası'nın yönetimine verilecekti. Dolayısıyla

Gruba ait 32 dolayında şirket de devlet sektörüne geçecekti.

**Saman Alevi/Okumuş-Başak**: 1980'li yılların hızlı büyüyüp hızlı çöken gruplarından ikisi de Başak ile Okumuş Grubu'ydu. Sirkeci'de oto yedek parça alım satımıyla uğraşırken ihracata verilen teşviklerle hızlı bir sermaye birikimine ulaşan **Mehmet Okumuş**, dardaki tekstil şirketlerini ardı ardına bünyesine katarak dikkatleri çekecekti. Adana'daki MNS, İstanbul'da Zetip, Sesa (eski Neyir), Mısırlı Tekstil, Altın Mekik, Yatsan, Manisa'da kurulan Batılılar Giyim Sanayii, Okumuş bünyesindeki şirketlerden bazılarıydı. Banka kredilerinin el yaktığı bir dönemde gözü kara borçlanan Okumuş, bir süre sonra borçlarını geri ödemeyecek ve icra-iflas sarmalında dönüp dolaşacaktı.

1985'te toplam 22 firma sahibi olan Okumuş'un bu şirketlerinin 9'u sanayi, diğerleri ticaret sektöründeydi. Okumuş'un borçlarının 1985 sonundaki boyutları 42 milyar lirayı bulmuştu. Bu borçlar büyüyen faizlerle birlikte 1987'de 60 milyar liraya ulaşacaktı. Okumuş'tan alacaklı bankaların başında gelen İş Bankası, Töbank, Vakıflar Bankası, bataktaki alacaklarının derdine düşerken, sahneye Habeşistan kökenli Nasco isimli bir çokuluslu tekstil grubu çıkacaktı. Nasco, 1987'de alacaklı bankalar ve Okumuş ile yaptığı protokolle, Okumuş'un 22 şirketlik grubunu ve borçlarını devralacak, bunların bazılarını işletmeye devam ederken bazılarını da kapatacaktı.

Başak Grubu'nun patronu **Ertan Sert** de Okumuş gibi ticari yaşamına oto yedek parçacılığı ile atılmıştı. Bu işten önce Anadolu Bankası'nda çalışan ve şube müdürlüğüne kadar yükselen Ertan Sert, bankacılığı sırasında ticaretin «Aşil topukları»nı da öğrenecekti. Ticaretle uğraşmaya başladıktan sonra Anadolu Bankası ile ilişkilerini koparmayan, bu devlet bankasından kolaylıkla krediler koparan Ertan Sert kısa sürede 17 şirketli bir grup haline gelecekti.

Bolca banka kredisi kullanan Sert, 1981 sonlarına doğru finansman sıkıntısına girecek ve alacaklı bankaların başında gelen Anadolu Bankası'na şirketlerinin bir kısmını devretmek isteyecek, ancak Anadolu Bankası'nın statüsünde yapılan

değişiklik bu devri engelleyecekti. Alacakları toplamı 22 milyar lirayı bulan 11 bankadan 10'u Başak Grubu'nu zor durumdan kurtarıp alacaklarına kavuşmak için dönemin Maliye Bakanı Kafaoğlu'nun telkinleriyle de bir protokol yapacaklardı. Ancak 11 banka sözkonusu protokole yanaşmayacaktı. O dönemde Erol Aksoy'un Genel Müdürlük yaptığı **Uluslararası**, grubun 3 şirketi hakkında iflas davası açacaktı. Artık Başak için geriye sayma dönemi başlayacak, mahkeme, Jakarteks, Masüz ve Tüpoplast için iflas kararı verecek, Ertan Sert'in yıldızı da hızla aşağı kayacaktı.

**Mengerler'de Yaprak Dökümü**: Otomotiv sektörünün sayılı gruplarından Mengerler de 1980'lerin sonbaharında dökülen yapraklar arasındaydı. Cumhuriyetin ilk yıllarında Sovyetler Birliği'nden Türkiye'ye göçen Tatarlar'dan Mengerler, İstanbul'da otomobil ithalatı ve satıcılığı konusunda önemli gelişmeler göstermişlerdi. **Ahmet Veli Menger**, Mercedes marka otomobil ve otobüslerin temsilciliğini 1949'da alarak Almanya'nın dev firması **Daimler Benz** ile bağlantı kurmuştu. Bu ilişki 1967'de Otomarsan'ın kuruluşu ile yeni bir evreye girmişti. Daimler-Benz lisansı ile otobüs ve minibüs üreten **Otomarsan**'da Daimler Benz yüzde 36, Mengerler ile Kadir Has Grubu ise yüzde 32'şer pay sahibi idi. Bu ortaklık 1980'in başlarına kadar devam edecek, üretilen Mercedes otobüs ve minibüsler Mengerler ile Haslar'ın ticari firmalarınca satılacaktı.

1982'de Daimler-Benz Türkiye'de askeri ve sivil araç üretme izni alıyor, ayrıca 550 milyon lira olan Otomarsan'ın sermayesini de 9 milyara çıkarmayı kararlaştırıyordu. Artırılan sermayeden sonra Mengerler'in Otomarsan'daki payı yüzde 32'den yüzde 11'e düşerken, Otomarsan'a yeni ortaklar katılıyordu. İş Bankası, Suudi National Otomobile Ind., bir KİT olan Akmosan, Kara Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, yeni ortakları oluşturuyordu.

Otomarsan, yeni sermaye yapısıyla Daimler-Benz'in o güne kadar Mengerler'de olan genel mümessilliğini de üstleniyor, böylece Mengerler hem Otomarsan'da azalan

etkinlikleri hem de kaybedilen genel mümessillikle önemli mevziler kaybediyorlardı.

Bu arada iç piyasanın daralmasıyla da bağlantılı olarak işleri durgunlaşan Mengerler Holding'in kredi borçlan da hızla büyüyordu. Grubun 1984 sonunda kısa vadeli borçları19 milyar liraya, uzun vadeli borçları da 7.3 milyar liraya ulaşmıştı. Mengerler için geçmişin güzel günleri geride kalmıştı artık...

**Batık Bankalar:** 1980'ler girdabına kapılıp yitip giden büyük kuruluşlar arasında ayrıca iki banka da vardı: **İşçi Kredi Bankası, Bağbank. Töbank** ise çöküşün eşiğinde iken kurtarılıp Ziraat Bankası ile Vakıflar Bankası'nın ortaklığı ile devlet bankası yapılıyordu.

İşçi Kredi ile Bağbank'ın kaderleri ilginç bir paralellik gösteriyordu. İkisi de önceleri yerel banka olan bu kuruluşlardan eski adı **Kayseri İşçi Kredi Bankası** olan İşçi Kredi, 1980'lerin başlarında Kemal Derinkök tarafından ele geçiriliyordu. Eski adı **Manisa Bağcılar Bankası** olan Bağbank ise Köy-Koop'un yönetiminde iken **Suat Sürmen** tarafından ele geçirilmişti.

Sürmen ve Derinkök'ün adları ayrı ayrı kaçakçılık davalarında sanık olarak geçmiş, Sürmen, eski bakan Tuncay Mataracı ile, Derinkök ise yine eski bakan Hilmi İşgüzar ile yargılanmış ve tutuklanmışlardı. Kastelli krizi sarsıntısında tepetakla giden bu iki banka bir süre ayaktaki bankaların gözetimine bırakılacak, 1985'te ise Tasarruf Mevduatı Sigortası Fonu'nca iflasları istenecekti.

«1980'zede» bankalardan Töbank ise kendi kaderine terkedilmek yerine kurtarılarak devlet bankası yapılmıştı. Sermayesinin çoğu Emekli Sandığı'na ait olmakla birlikte Yönetim Kurulu Başkanı Profesör Sait Kemal Mimaroğlu'nun kontrolünde olan Töbank, 1980'lerde önemli sorunlar yaşayacak ve sorunlara ancak 1986'ya kadar tahammül edebilecekti. 1987'nin başında yapılan bir operasyonla yüzde 66'lık hissesi kamu bankalarınca alınan Töbank, devlet sektörüne dahil olacaktı. 1986 sonunda 4.3 milyar lira sermayesi ve 121 şubesi bulunan Töbank'ın 15'e yakın da iştirakleri bulunuyordu.

**Diğer Batıklar:** 1980'li yılları hüzünle kapatan gruplar, bunlarla sınırlı değildi. 1980'li yılların yüksek faiz, daraltılmış iç pazar gibi sorunlarına direnci 1980'lerin sonunda tükenen başka firmalar grubu daha vardı. Bunlar, ya «iflas» bayrağı çekiyor ve/veya büyük balıklara yem olmaktan kurtulamıyorlardı.

1980'lerde yıldızı hızla parlayan Atilla Yurtçu'nun İzdaş'ı işte bunlardandı. 1985'te 13 şirkete sahip olan İzdaş Grubu ihracat ve demir-çelik lokomotifleriyle devleşiyordu.

Ancak Foça Çelik Fabrikası'nın kurulması için borçlanan İzdaş 60 milyarlık İş Bankası kredisini ödemede zorlanıyor, faizleriyle birlikte 80 milyarlık yüke ulaşan bu borca karşılık, şirketin çoğunluk hissesi İş Bankası'nın oluyordu.

«Soba İmparatoru» Amasyalılar, süngüsü düşen bir başka sanayi grubuydu. Kredi maliyetlerinin yükselişi, sürekli artan borçlar ısı sanayiinin bu büyük firmasını 2.5 milyarlık borçla karşı karşıya bırakıyor, firma konkordato yoluna gidiyordu. Ancak SSK'nın açtığı iflas davası sonuçlanınca Amasyalı da müflisler arasında yeralıyordu.

Kastelli... 1980'li yılların bu popüler ismi «ikinci güz»ünü 1989'da yaşıyordu. 1982 bankerler faciasıyla ilk düşüşünü yaşayan Cevher Özden önce İsviçre'ye kaçıyor, sonra Tunus'ta tutuklanarak yurda getiriliyordu. Bir yıl tutuklu kaldıktan sonra 11 ceza davasından beraat eden Kastelli, 1980'lerin ikinci yarısında inşaat-emlak işlerine giriyordu. Ancak Tercüman Mahallesi, Kastelli Evleri, Konak İşhanı gibi projeler Kastelli'yi nakit sıkıntısına sokuyordu. Bu sorunu, Yako Ruso ve Ali Balkaner'den aldığı 5 milyon dolarlık borçlarla aşmaya çalışan Cevher Özden, 1989 başında çek ve senetlerinin protesto olmasıyla hacizlerle yüzyüze geliyordu. Artık «ikinci güz» kapıya dayanmıştı...

***

«Hayali ihracat» vurgununun hesabı sorulurken, «günah keçileri» seçilen Menteşoğlu ile Hanri Benazus (Yupi Tavukçuluk); İGS'nin ortakları Hazet Grubu, İktisat Bankası'nı Erol Aksoy'a kaptıran Ergür ve Erikoğlu Aileleri, Pınar Konservecilik, Türk Telekom 1980'li yılların akılda kalan diğer «batık»ları arasındaydı.

# E K L E R

- İş Bankası'nın İştirakleri
- Koç Topluluğu'nun Şirketleri

EK: 1

## İŞ BANKASI'NIN İŞTİRAKLERİ: 1986

| SANAYİ SEKTÖRÜ | 1986 (Sermayesi) (Milyon TL) | İş Bankası'nın Payı (%) |
|---|---|---|
| **Cam** | | |
| 1- Anadolu Cam | 5.600 | 35.2 |
| 2- Cam Elyaf A.Ş. | 2.950 | 30.7 |
| 3- Çayırova Cam A.Ş. | 2.500 | 59.7 |
| 4- Kırklareli Cam A.Ş. | 8.200 | 40.2 |
| 5- Paşabahçe Cam A.Ş. | 5.500 | 36.4 |
| 6- Sinop Cam A.Ş. | 1.000 | 39.0 |
| 7- Teknik Cam A.Ş. | 3.000 | 10.3 |
| 8- Topkapı Şişe A.Ş. | 7.960 | 15.0 |
| 9- Trakya Cam A.Ş. | 24.000 | 50.0 |
| 10- T. Şişe ve Cam Fab. | 30.000 | 87.0 |
| **Çimento** | | |
| 11- Aslan Çimento A.Ş. | 7.000 | 98.0 |
| 12- İzmir Çimento T.A.Ş. | 3.000 | 7.6 |
| 13- Konya Çimento A.Ş. | 1.562 | 39.0 |
| **Seramik** | | |
| 14- Söğüt Seramik A.Ş. | 720 | 10.0 |

| | | |
|---|---|---|
| **Metal** | | |
| 15- İzdaş (*) | 50.000 | 25.0 |
| 16- Çelik Halat ve Tel A.Ş. | 5.400 | 6.5 |
| 17- Ditaş A.Ş. | 1.000 | 15.0 |
| 18- Elektrik Teçhizat İmalat A.Ş. | 1.000 | 18.3 |
| 19- General Elektrik | 280 | 24.8 |
| 20- İstabul Segman A.Ş. | 13.000 | 19.0 |
| 21- Mitaş | 1.000 | 5.3 |
| 22- Omtaş A.Ş. | 864 | 14.6 |
| 23- Tezsan Ticaret | 1.200 | 39.0 |
| **Metalurji** | | |
| 24- Elektrolitik Bakır ve Mam. A.Ş. | 6.000 | 9.4 |
| 25- İzmir Met. Fab. T.A.Ş. (Metaş) | 6.000 | 16.5 |
| **Otomobil** | | |
| 26- Tofaş Türk Otomobil Fab. A.Ş. | 6.700 | 10.5 |
| 27- Otomarsan Oto ve Motor A.Ş. | 16.000 | 15.0 |
| 28- T. Pirelli Lastik A.Ş. | 3.700 | 25.8 |
| **Tekstil** | | |
| 29- Ak-Al Tekstil Sanayi A.Ş. | 7.500 | 15.0 |
| 30- Balıkesir Pamuklu Dok. San. A.Ş. | 533 | 20.0 |
| 31- İpek İş T.A.Ş. | 150 | 99.9 |
| 32- Mensa A.Ş. | 21.000 | 97.5 |
| 33- Polylen Sentetik İplik San. A.Ş. | 900 | 11.8 |
| 34- Trakya İplik A.Ş. | 1.155 | 15.0 |

| | | |
|---|---|---|
| **Kimya** | | |
| 35- Ege Gübre Sanayi A.Ş. | 2.400 | 19.4 |
| 36- Koruma Tarım İlaç. A.Ş. | 2.250 | 25.4 |
| 37- Soda Sanayi A.Ş. | 37.750 | 14.4 |
| **Plastik** | | |
| 38- Keban Holding ve Ort. A.Ş. | 500 | 90.8 |
| 39- Adel Kalemcilik (*) | 875 | 85.0 |
| **Gıda** | | |
| 40- Balıkesir Balık İşl. A.Ş. | 400 | 28.0 |
| 41- Kar-Su-San | 300 | 10.0 |
| 42- Tungaş A.Ş. | 750 | 10.0 |
| 43- Unilever İşl. Ltd. Şti. | 11.200 | 36.2 |
| **SİGORTACILIK** | | |
| 44- Anadolu Anonim Türk Sigorta | 2.000 | 43.9 |
| 45- Ankara Türk Sigorta Şti. | 750 | 19.7 |
| 46- Destek Reasürans T.A.Ş. | 1.000 | 97.9 |
| 47- Milli Reasürans T.A.Ş. | 3.000 | 75.8 |
| **BANKACILIK** | | |
| 48- Arap-Türk Bankası A.Ş. | 8.115 | 14.6 |
| 49- Sınai Yatırım ve Kredi Bankası | 4.000 | 53.9 |
| 50- Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş. | 4.000 | 10.0 |
| 51- Türkiye Sınai Kalkınma Ban. | 24.000 | 35.8 |

| | | |
|---|---|---|
| 52- Türk Merchant Bank (*) | 6.000 | 30.0 |
| **FİNANS** | | |
| 53- Yatırım Finansman A.Ş. | 1.000 | 27.5 |
| 54- İş Genel Finansal Kiralama (*) | 3.000 | 25.0 |
| 55- Hizmet İşletmeleri Ltd. Şti. | 5 | 96.0 |
| 56- Kültür Yayınları Ltd. | 100 | 99.0 |
| 57- Mepa A.Ş. | 1.500 | 79.0 |
| 58- Tofaş Oto A.Ş. | 720 | 10.0 |
| 59- Yatırım holding A.Ş. | 75 | 12.0 |
| **TURİZM** | | |
| 60- Altınyunus A.Ş. | 500 | 10.0 |
| 61- Edirne Turizm | 250 | 20.0 |
| 62- Türk Turizm A.Ş. | 770 | 22.2 |
| 63- Çelik Kord A.Ş. | 6.000 | 42.0 |
| 64- Kars Et Hayvansal Ürün. San. | 175 | 10.3 |
| 65- Muş Meyan Kökü Sanayi | 24 | 8.3 |
| 66- Van Et A.Ş. | 3.000 | 6.7 |

(*) 1988'de iştiraklerine katıldı.

EK: 2

## KOÇ TOPLULUĞU'NUN ŞİRKETLERİ: 1988

| | Ödenmiş Sermaye (Milyon TL) | Koç Payı (%) | Faaliyeti |
|---|---|---|---|
| **TOFAŞ GRUBU** | | | |
| 1- Bursa Oto | 600 | 88.9 | Oto Pazarlama |
| 2- Egemak | 3.000 | 73.6 | Oto Pazarlama |
| 3- Gün Oto | 400 | 57.9 | Oto Pazarlama |
| 4- İst. Frarehauf | 2.500 | 75.0 | Treyler Üretimi |
| 5- İstanbul Oto | 1.200 | 71.0 | Oto Pazarlama |
| 6- Karsan | 2.000 | 34.4 | Peugeot Üretimi |
| 7- Karsan Pazarlama | 400 | 40.0 | Oto Pazarlama |
| 8- Opar | 2.000 | 83.3 | Oto Yedek Par. Paz. |
| 9- Ormak | 1.500 | 64.0 | Oto Pazarlama |
| 10- Otobüs Karoseri | 2.000 | 36.0 | Oto Üretimi |
| 11- Otokar Pazarlama | 400 | 42.2 | Oto Pazarlama |
| 12- Otoyol | 7.000 | 97.0 | Oto Üretimi |
| 13- Otoyol Pazarlama | 900 | 84.0 | Otoyol Üre. Pazarlama |
| 14- Ottar | 600 | 86.0 | Oto Pazarlama |
| 15- Türk Traktör | 10.000 | 30.0 | Traktör Üretimi |
| 16- Tofaş | 6.700 | 24.0 | Otomobil Üretimi |
| 17- Tofaş Oto | 2.000 | 49.0 | Oto Pazarlama |
| 18- Tormak | 800 | 68.0 | Oto Pazarlama |
| 19- Trakmak | 3.000 | 49.2 | Traktör Pazarlama |
| 20- Setur Oto | 125 | 100.0 | Oto Pazarlama |

**OTOSAN GRUBU**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 21- Döktaş | 7.000 | 44.2 | Oto Döküm |
| 22- Ege Oto | 1.200 | 82.0 | Oto Pazarlama |
| 23- Kuzey Motorları | 500 | 95.0 | Oto Pazarlama |
| 24- Motor Ticaret | 400 | 76.0 | Oto Pazarlama |
| 25- Otokoç | 400 | 59.5 | Oto Pazarlama |
| 26- Otosan | 27.331 | 58.8 | Otomobil Üretimi |
| 27- Standart Belde | 400 | 54.5 | Oto Pazarlama |
| 28- Nasoto | 5.000 | 94.0 | Oto Pazarlama |
| 29- Otomotor | 300 | 86.0 | Oto Pazarlama |

**OTOMOTİV YAN SANAYİİ**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 30- Beldesan | 2.500 | 88.0 | Motosiklet Üretimi |
| 31- Endiksan | 300 | 50.8 | Yedek Parça Üretimi |
| 32- Mako | 4.000 | 51.0 | Yedek Parça Üretimi |
| 33- Otomotiv Las. Tev. | 1.500 | 77.0 | Lastik Pazarlama |
| 34- Takosan | 370 | 40.0 | Yedek Parça Üretimi |
| 35- Tekersan | 2.500 | 72.7 | Yedek Parça Üretimi |

**DAYANIKLI EŞYALAR GRUBU**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 36- Alpa | 1.980 | 62.0 | Elektrikli Cihaz Üretimi |
| 37- Arçelik | 24.000 | 63.0 | Beyaz Eşya Üretimi |
| 38- Ardem | 5.400 | 90.0 | Beyaz Eşya Üretimi |
| 39- Atılım | 1.200 | 67.6 | Arçelik Ürün. Pazarlama |
| 40- Beko | 4.000 | 99.0 | Ev Eşyaları Pazarlama |
| 41- Bekoteknik | 15.000 | 97.9 | Elektronik Cih. Üre. |
| 42- Bozkurt | 8.500 | 50.0 | Tekstil |
| 43- Destek | 2.000 | 94.0 | Ev Eşyaları Pazarlama |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 44- Egemen | 400 | 67.1 | Arçelik Ürün. Pazarlama |
| 45- Gelişim | 1.000 | 67.2 | Arçelik Ürün. Pazarlama |
| 46- Hamle | 400 | 67.1 | Arçelik Ürün. Pazarlama |
| 47- Kurt Mensucat | 100 | 94.0 | Bozkurt Ürün. Paz. |
| 48- T. Elekt. End. | 7.000 | 100.0 | Elektrik Mot. Üre. |
| **TÜKETİM MALLARI GRUBU** | | | |
| 49- Aymar | 3.000 | 58.3 | Margarin Üretimi |
| 50- Besan | 500 | 40.0 | Hazır Çorba Üretimi |
| 51- Tat Tohumculuk | 250 | 36.0 | Tohumculuk |
| 52- Bürosan | 500 | 91.0 | Büro Eşya. Üretimi |
| 53- Düzey | 2.500 | 95.0 | Tük. Eşyaları Paz. |
| 54- Kav | 3.000 | 65.0 | Kibrit Üretimi |
| 55- Maret | 15.000 | 82.0 | Et Ürünleri Üretimi |
| 56- Migros | 625 | 51.0 | Süpermarketler Zinciri |
| 57- Tat | 2.756 | 64.0 | Konserve Üretimi |
| **İNŞAAT VE MADENCİLİK GRUBU** | | | |
| 58- Demir Eksport | 2.500 | 100.0 | Madencilik |
| 59- Garanti İnşaat | 5.000 | 100.0 | Müteahhitlik |
| 60- İzocam | 3.000 | 90.0 | Yalıtım Mad. Üre. |
| 61- Kimkat | 1.500 | 100.0 | Briket Kömür Üretimi |
| 62- Koçtaş | 750 | 89.5 | İnşaat Mal. Paz. |
| 63- Koza | 1.000 | 61.0 | Konut Üretimi |
| 64- Mavi Çelik | 300 | 100.0 | Özel Çelik Paz. |
| 65- Merkez Ticaret | 750 | 89.5 | Demirdöküm Ürün.Paz. |
| 66- T. Demir Döküm | 20.000 | 76.6 | Radyatör, Şof.Üre. |
| 67- Tarko | 100 | 70.0 | Madencilik |
| 68- Tek-İz | 600 | 36.6 | Müteahhitlik |

**ENERJİ VE TİCARET GRUBU**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 69- Akyak | 200 | 100.0 | Petrol Ürün. Paz. |
| 70- Akpa | 150 | 92.0 | Elekt. Cihaz. Paz. |
| 71- Ankara Gaz | 1 | 45.0 | LPG Tüpü Paz. |
| 72- Aygaz | 8.000 | 39.3 | LPG Pazarlama |
| 73- Bilar | 100 | 100.0 | Büro Eşya. Paz. |
| 74- Bürokur | 200 | 88.0 | Büro Eşya. Paz. |
| 75- Bursa Gaz | 200 | 97.5 | LPG ve Ev Eşya. Paz. |
| 76- Gazal | 1.000 | 70.0 | LPG Tüp ve Ocak Üre. |
| 77- Haliç Antrepo | 1 | 100.0 | Depoculuk |
| 78- Koç Unisys | 750 | 91.0 | Bilgisayar Paz. |
| 79- Liped | 200 | 51.0 | LPG Pazarlama |
| 80- Mobil Gaz | 160 | 44.0 | LPG Pazarlama |
| 81- Porsuk Ticaret | 200 | 100.0 | Çeşitli Ürün Paz. |
| 82- Setur | 1.500 | 80.0 | Oto Pazarlama |
| 83- Setur Diners | 1.000 | 100.0 | Kredi Kartı Ace. |
| 84- Setur Avis | 600 | 100.0 | Oto Kiralama |
| 85- Tütaş | 6.000 | 58.2 | Turizm |
| 86- Turistik İşl. | 1.200 | 100.0 | Turizm |

**MALİ, DIŞ TİCARET VE SIEMENS GRUBU**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 87- Koç Yatırım | 10.000 | 57.0 | Yatırım ve Paz. |
| 88- Şark Sigorta | 1.500 | 46.9 | Sigortacılık |
| 89- Etmaş | 180 | 49.0 | Elek. Cih. Paz. |
| 90- Hataş | 10 | 100.0 | Hastane Ger. Paz. |
| 91- Simko | 15.000 | 49.0 | Siemens Üret/Ür. Paz. |
| 92- Günsu | 398 | 75.0 | Dondurul. Gıda Paz. |
| 93- Kofisa Dış Tic. | 100 | 87.5 | Dış Ticaret |
| 94- Ram | 5.000 | 97.8 | Dış Ticaret |

**DİĞERLERİ**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 95- Altınyunus | 500 | 20.0 | Turizm |
| 96- Cam Elyaf | 2.950 | 3.0 | Cam Elyaf Üre. |
| 97- Ditaş | 600 | 10.0 | Oto Yedek Parça |
| 98- Eko Elektronik | 140 | 100.0 | Yedek Parça Üre. |
| 99- General Elektrik | 230 | 15.0 | Ampul Üretimi |
| 100- Goodyear | 4.885 | 18.0 | Lastik Üretimi |
| 101- Kavel Kablo | 375 | 12.0 | Kablo Üretimi |
| 102- Kimkatsan | 300 | 100.0 | Kim. Mad. Üre. |
| 103- Koç-Amerikan Bank | 6.800 | 51.0 | Bankacılık |
| 104- Kofisa Trading | 3.154 | 50.0 | Uluslararası Paz. |
| 105- Kumsan Döküm | 300 | 46.0 | Döküm Kumu Üre. |
| 106- Metaş | 12.000 | 5.2 | Özel Çelik Üre. |
| 107- Nazar | 200 | 100.0 | Paz. ve Yatırım |
| 108- Özemay | 120 | 16.0 | Emaye Üretimi |
| 109- Pınar Süt | 3.600 | 14.2 | Süt Ürünleri Üre. |
| 110- Ramerica | 1.820 | 100.0 | Uluslararası Paz. |
| 111- Ram Deutschland | 254 | 100.0 | Uluslararası Paz. |
| 112- Seda | 100 | 100.0 | Pazarlama |
| 113- Temel Gıda | 200 | 100.0 | Pazarlama |
| 114- Temel Ticaret | 4.000 | 96.3 | Yatırım |
| 115- Tüpko | 2.400 | 24.0 | TV Tüpü Üretimi |
| 116- Türk Pirelli | 6.600 | 8.0 | Lastik Üretimi |
| 117- Türk Siemens | 10.500 | 19.0 | Kablo Üretimi |
| 118- Yapaş | 750 | 10.0 | Gıda Mad. Paz. |
| 119- Zer Ticaret | 50 | 100.0 | Yatırım |

## VEHBİ KOÇ'TAN KENAN EVREN'E MEKTUP
## (3 Ekim 1980)

Sayın Orgeneral Kenan Evren,
Devlet Başkanı
Milli Güvenlik Konseyi ve Genelkurmay Başkanı
ANKARA

Sayın Başkan,

Atatürk, 1919'da Ankara'ya geldiği zaman, 18 yaşında idim. Balya çemberlerinden süngü yapılarak, Kurtuluş Savaşı'nı veren ordunun donatıldığını hatırlıyorum.

Aradan 60 yıl ve pek çok olay geçti. Yaşadığımız iyi ve kötü günlerin sonunda vardığım hüküm şudur:

Türk milleti, kendisine birlik ruhu verildiği takdirde, her işi başarır, her hedefe varır.

İstikrarsız ve güvensiz yaşadığımız son yılların ümitsizliği içinde, sizlerin iktidarı ele almak mecburiyetinde kalışınıza şahit olduk. 12 Eylül Cuma günü, radyo ve televizyonda yaptığınız samimi ve gerçekçi konuşmadaki düşüncelere katılmamak mümkün değildi.

Ülkemin hizmetinde geçen 60 yılı düşünürken, tecrübelerime dayanarak birkaç önemli noktayı size arz etmek istedim. Sizin başarınızın, bütün olduğu milletin tek ümidi olduğuna inanıyorum. Bilgi ve tecrübe arasındaki muvazeneye verdiğiniz önem ise bütün kamuoyunun malumu. Bu bakımdan, faydalı olacağını sandığım hatırlatmalarımı size iletmeyi, bir memleket görevi olarak görüyorum.

***

Atatürk'ün, 27 Aralık 1919'da Ankara'ya gelerek İstiklal Savaşı'na başlama kararı vermesinden sonra, memleket kurtarıldı

ve 29 Ekim 1923'te Cumhuriyet kuruldu. Cumhuriyetimizin 57 yıllık hayatında, memleketimiz şu tarihi olaylarla karşı karşıya kaldı:

- 1946'da, Demokrat Parti'nin kurulması ile çok partili sisteme geçildi.
- 27.5.1960'ta, Türk Silahlı Kuvvetleri'nden bir grup ihtilal yaparak, iktidarı ele aldı.
- 25.6.1962'de, idare sivillere bırakıldı ve İnönü Hükümeti kuruldu.
- 12.3.1971'de, Silahlı Kuvvetler muhtıra vererek Demirel Hükümeti'ni düşürdü, 20.3.1971'de Nihat Erim, partilerüstü bir hükümet kurdu.
- 12.9.1980'de, Silahlı Kuvvetler emir ve komuta zinciri içinde ve emirle Parlamento'yu feshetti. 21.9.1980'de, Bülend Ulusu Hükümeti kuruldu.

Türk Silahlı Kuvvetleri, daima şerefli hizmetler yapmış ve millet hayatımızın her döneminde, milli bütünlüğümüzün devamını sağlamıştır. Memlekette işler çıkmaza girdiği zaman, Türk Ordusu müdahale etmekte ve sonradan kışlasına çekilerek, devlet idaresini sivil hükümetlere terk etmektedir.

1973 seçimlerinden sonra yedi sene boyunca, iktidara gelen hükümetlerin aldıkları kararlarda parti menfaati ve rey politikası ağır bastığı için memleket bir çıkmaza girmiştir.

O hale gelinmiştir ki, öğretmen öğrencisinden, amir memurundan, anne ve baba çocuğundan, fabrika müdürü işçisinden korkar olmuştur. O zamanın Cumhurbaşkanı Sayın Fahri Korutürk ile Milli Güvenlik Kurulu'nun uyarıları nazarı dikkate alınmadığı için, Silahlı Kuvvetler, mecburen devlet idaresini ele almıştır.

12 Eylül 1980 Cuma günü, Devlet Başkanı, Milli Güvenlik Konseyi Başkanı Orgeneral Sayın Kenan Evren'in radyo ve televizyon konuşmasında, devlet idaresinin niçin ele alındığı, bundan sonra ne yapılacağı, gayet açık bir lisanla millete duyurulmuştur. Orgeneral Evren'in; anarşi, bölücülük, din istismarı, ekonomik ve politik durumla ilgili sözleri millet üzerinde müspet tesir yapmış ve tam bir tasvip görmüştür.

## NELERE DİKKAT EDİLMELİ?

1. İki seneden beri devam eden sıkıyönetim yüzünden, Silahlı Kuvvetler asli görevi olmayan konularla karşı karşıya gelmiş ve yorulmuştur. Devlet idaresi bütünüyle ele alındıktan sonra, uygulamaya konacak önemli yeni kararlar yüzünden, Silahlı Kuvvetlerimiz'in yıpranması mukadderdir. Bundan dolayı «temel» kanuni düzenlemeler yapıldıktan sonra ordunun kışlasına dönmesi, demokrasimizin devamı için elzemdir. Ordu, yanlış kararlar alır ve yıpranırsa, memlekete diktatörlük, onun arkasından komünizm gelebilir. Bu tehlike karşısında, Silahlı Kuvvetlerimiz'in bu devrede alacağı kararlarda kendisine yardımcı olmak, vatanını seven her Türk için milli bir vazifedir.

2. Türkiye, birçok anlaşmalarla Batı Dünyası'na bağlıdır. Bu anlaşmalar «Hür Demokratik Parlamenter» sisteme göre düzenlenmiştir. Demokrasiye dönüş uzadığı takdirde, Batılı ülkeler ve onların kuruluşları, endişe duyarlar, birtakım taahhütlerini yerine getirmezler. Bundan dolayı, konuşmalara ve beyanlara çok dikkat etmek, «vaktinde demokrasiye dönüleceği» inancını sarsmamak lazımdır.

3. İki yıl boyunca 5200 vatandaşın anarşi yüzünden canını kaybetmiş olması ve memelekete büyük miktarda silah ve cephane sokulmuş bulunması, vaziyetin ciddiyetini, vahametini göstermektedir. Bu durumda; anarşi, bölücülük ve kaçakçılıkla ilgili kanunlar, öncelikle ele alınmalıdır. Yakalanan anarşistlerin ve suçluların mahkemeleri uzatılmamalı ve cezaları süratle verilmelidir. Polis teşkilatını teçhiz edecek ve kuvvetlendirecek imkanlar genişletilmeli, gerekli kanunlar, bir an önce çıkarılmalıdır.

4. Şimdi; «Faşist ordu iktidara geldi, kapitalistlerle birleşerek, Türk işçisini istismar ediyor» propagandası yapılmaktadır. Böyle bir iftira karşısında, işçi-işveren ilişkilerini düzenleyecek olan kanunlar dikkatle incelenerek, taraflar için adilane bir şekilde ve asgari hata ile çıkarılmalıdır. Bu düzenleme yapılırken, bazı sendikaların Türk Devleti'ni ve ekonomisini yıkmak için bugüne kadar yaptıkları aşırı hareketler, göz önünde

bulundurulmalıdır. Diğer taraftan, DİSK'in kapatılmış olmasından dolayı bir kısım işçiler, sendikal münasebetler yönünden bekleyiş içindedirler. Militan sendikacılar, bu işçileri tahrik etmek ve faaliyeti devam eden sendikaların yönetim kadrolarına sızarak, kendi davalarını devam ettirmek niyetindedirler. Bu durum bilinerek, hazırlanacak kanunlarda gerekli tedbirler alınmalıdır.

5. Kıdem tazminatı karşılıkları, kurulacak bir fonda toplanmalıdır. İşçilere ödenecek yıllık miktarlar ayrıldıktan sonra, geriye kalan kısım, kamu ve özel sektör yatırımları için düşük faiz ile kullandırılmalı, bu fonun, yeni işgücü yaratması sağlanmalıdır. Aksi takdirde, bu kaynak da devletin açıklarını kapatmaya kullanılır ve ekonomik fayda sağlamaz.

6. Vergi kanunları dikkatle hazırlanmalı, vergi yükü yayılmalıdır. Bu defa herkesin, kazancı nisbetinde vergi ödeyeceği bir sistem getirilmelidir.

7. 1973 seçimlerinden sonra iktidara gelen partiler; valiler, emniyet müdürleri, müsteşarlar ve devlet kadrolarında çalışanlar arasında kendi görüşlerine göre değişiklikler yaptıkları için, bir kısım kıymetli elemanlar ayrılmış, bir kısmı korkudan hiçbir karar alamamıştır. Bundan dolayı hizmetler aksamış, işler yürümez olmuştur. Gazetelerde okuduğumuza nazaran, bugünkü idare de, bazı değişikliklere başlamıştı. Bu değişiklikler yapılırken son derece dikkatli olunmalı, 12 Eylül'den sonra şevkle işe başlayan memurların itibarı ihya edilmelidir.

8. Hatalı bir tebliğ veya kanun çıkmaması için, Anayasa Mahkemesi üyelerinin veya tarafsız hukukçuların mütalaaları alınmalıdır.

9. Türkiye'nin enerji meselesi de, öncelikle ele alınmalıdır. Petrol sarfiyatını azaltmak için elden gelen her çareye başvurulmalı, 1981'de petrol ihtiyacımızı temin etme çareleri süratle aranmalıdır. Halk, her gün radyo ve televizyon vasıtası ile uyarılmalı, enerji tasarrufuna yönlendirilmelidir.

10. Doğu Berlin'de kurulan Türk Komünist Partisi, memleketi dışarıdan ve içeriden yıkmak için son yıllarda çok şeyler yapmıştır ve halâ yapmaya devam etmektedir. 12 Eylül Harekâtı'nın ilk günlerinde sinmiş gözüken solcular, aldıkları

emirlerle şimdi yeniden harekete geçmişler, bomba atmışlar, pankart asmışlar, polislerimizi şehit etmeye, vatandaşlarımızı öldürmeye devam etmişlerdir.

Bu defa girişilen ıslahat hareketinin, muvaffak olmaması için:

- Milli Güvenlik Konseyi üyelerinin arasını açmak,
- Konsey üyeleri ile hükümetin arasını açmak,
- Silahlı Kuvvetler kademeleri ile hükümetin arasını açarak, cunta kurmaya yönelmek,
- İşçi sınıfını ayaklandırmak,

amacıyla; Komünist Parti'nin, solcu örgütlerin, Kürtler'in, Ermeniler'in, birtakım politikacıların kötü niyetli teşebbüslerini devam ettirecekleri muhakkaktır. Bunlara karşı uyanık olunmalı ve teşebbüsleri muhakkak engelenmelidir.

11. 1960 yılında zararı görülmüş olan ihbarlar, bu devrede de başlamıştır. Kötü niyetli insanlar, şahsi düşmanlıkları yüzünden, bu gibi ihbarları yaparlar. İhbarlar yüzünden çok vakit kaybedilir ve birtakım yanlış işler yapılır. Bu kötü niyetli teşebbüslere fırsat verilmemelidir. Nitekim, Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Turgut Özal hakkında, birtakım dedikodular başlatılmıştır. Turgut Özal, bir dâhi değildir. Onun da hataları olabilir. Fakat bu nazik dönemde, mevcudun içinde, meselelerimizi en iyi bilen insandır. Dedikodulara bakmadan, kendisini tutmakta fayda vardır.

12. Yunanlılar'la olan ihtilaflı meselelerimiz, başta Kıbrıs, Ege Kıta Sahanlığı ve FIR hattı olmak üzere, bu dönemde, milletimizin Silahlı Kuvvetlerimiz'e olan güveni içinde, muhakkak çözüme bağlanmalıdır.

13. Sık beyanatlarda bulunarak, veya kamuoyunun tepkisini dikkate almadan, basının kalemine tenkit fırsatı verilmemelidir. Mesela 31.10.1980 tarihinde CHP Genel Başkanlığı'ndan ayrılan Bülent Ecevit'in yazdığı istifa mektubunun kamuoyuna açıklanmasının mahzurlu görüldüğü hakkındaki beyanat, yanlış olmuştur. Bu mektubun açıklanmasında, hiçbir mahzur yoktu.

14. Dinsiz millet olmaz. Din işleri, bu defa, siyasi partilerin istismar edemeyecekleri şekilde düzene sokulmalıdır.

15. Bugünkü yönetim kadrosunun «iktidar hastalığı»na yakalanmasına ve «Biz, en iyi düşünürüz» görüşüne saplanmasına imkan verilmemelidir.

***

Sayın Başkan,

Türkiye'nin bugün içinde bulunduğu durumdan kurtulması için birbirimize yardımcı olarak, Kuvayı Milliye devrinde olduğu gibi elbirliği, işbirliği yaparak geceli gündüzlü çalışmamız, güçlüklere katlanmamız, maddi manevi fedakârlık yapmamız şarttır. Bu memleket ayakta durursa, hepimiz mesut oluruz. Aksi takdirde, bugünleri çok ararız. Varlığımızın, memleketin varlığına bağlı olduğuna inanan ben ve arkadaşlarım, memleketimizin kalkınmasında bugüne kadar olduğu gibi, bundan sonra da elimizden gelen bütün imkânları kullanacağız.

Bize, ancak bizden hayır geleceğini bilmekteyiz.

Millet hayrı için vereceğiniz mücadelede, zatıalilarine ve arkadaşlarınıza muvaffakiyetler temenni ediyorum.

Yukarıda yazdıklarım hakkında herhangi bir bilgi arzu edilirse, emrinize amadeyim.

**Vehbi Koç**

# YARARLANILAN KAYNAKLAR

## I - KİTAP, MAKALE VE RAPORLAR


ALİSBAH, Hulki (1981) - «Sanayide Kurumlaşma», «2. İktisat Kongresi: Sanayi Komisyonu Tebliğleri», DPT Yayını, Ank.

ARTUN, Tuncay (1980) - Türkiye'de Bankacılık, Tekin Yayınevi, İst.

AVCIOĞLU, Doğan (1973) - Türkiye'nin Düzeni, Cilt 2, Bilgi Yayınevi, Ank.

AYTULUN, Ahmet Cumhur (1977) - Türkiye Ekonomisine Yön Veren Holdingler, TİB Yay., Ank.

BAŞBAKANLIK YÜKSEK DENETLEME KURULU (1977) - KİT 1975

BAŞBAKANLIK YÜKSEK DENETLEME KURULU (1986) - KİT 1984 Genel Raporu, Ank. Genel Raporu, Ank.

BAŞBUĞ, Faik (1985) - Bankalar Kanunu ile İlgili Mevzuat, Temel Yay., İst.

BAYRAK, Orhan (1985) - Türkiye'yi Kimler Yönetti : 1920-1984, Milliyet Yayını, İst.

BİRAND, Mehmet Ali (1986) - Emret Komutanım, Karacan Yayınları, İst.

BORATAV, Korkut (1974) - Türkiye'de Devletçilik, Gerçek Yay., İst.

BORATAV, Korkut (1976) - 100 Soruda Gelir Dağılımı, Gerçek Yay., İst.

BORUSAN HOLDİNG FAALİYET RAPORLARI (1983-1986).

ÇAKMAKÇI, Aydın (1981) - «Sanayileşme Politikaları», «2. İktisat Kongresi : Şanayi Komisyonu Tebliğleri», DPT Yayını.

ÇUKUROVA HOLDİNG (1980) : Tanıtıcı Broşür.

DEMOKRAT PARTİ (1952) - Yeni İktidarın Çalışmaları, Ank.

DIAMOND, W. (1957) - Development Banks, John Hopkins Press, Baltimore, USA.

DIŞ TİCARET DERNEĞİ (1986) - «Foreign Trade Associations of Turkey», İst.

DOĞUŞ GRUBU (1986) - Tanıtıcı Broşür.

ECZACIBAŞI GRUBU (1986) - Tanıtıcı Broşür.

ECZACIBAŞI, Nejat (1982) - Kuşaktan Kuşağa, Eczacıbaşı Vakfı Yay., İst.

ELGİNKAN TOPLULUĞU (1987) - Tanıtıcı Broşür.

ENKA HOLDİNG FAALİYET RAPORLARI : 1981-1988 Arası Yıllar.

ERCAN HOLDİNG FAALİYET RAPORLARI : 1982-1986 Arası Yıllar.

ESİN, Pars (1975) - Türkiye'de İşveren Sendikacılığı, SBF Yayını, Ank.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. FAALİYET RAPORLARI : 1975-1988 Arası, Türkçe ve İngilizce.

İSTANBUL SANAYİ ODASI (1985) - Otuzuncu Kuruluş Yılında İSO : Anılarla, İSO Yay. İst.

İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ (1967-1988) - «Türkiye'nin 500 Büyük Şirketi» İlgili Yıllar.

İZDAŞ HOLDİNG : Tanıtıcı Broşür.

KALE GRUBU (1987) - Otuzuncu Yıl Tanıtıcı Broşür.

KARLUK, Rıdvan (1985) - İhracatta Vergi İadesi, İTO Yayını, İst.

KARAKOYUNLU, Erdoğan (1985) - Türkiye'de Yatırımlara Tanınan Teşvikler ve Etkinliği, YASED Yayını, İst.

KEPENEK, Yakup (1984) - Türkiye Ekonomisi, Savaş Yay., Ank.

KEYDER, Çağlar (1977) - Emperyalizm, Azgelişmişlik ve Türkiye, Birikim Yay., İst.

KOÇ HOLDİNG FAALİYET RAPORLARI : 1975-1988 Arası, Türkçe ve İngilizce.

KOÇ, Vehbi (1973) - Hayat Hikayem, İst.

KURUÇ, Bilsay ve DİĞERLERİ (1985) - Bırakınız Yapsınlar, Bırakınız Geçsinler, Bilgi Yay., Ank.

KUTLUTAŞ HOLDİNG FAALİYET RAPORLARI : 1983 ve 1984 Yılları.

K-Ç GRUBU (1982) : Tanıtıcı Broşür.

LENİN, V.İ. (1916) - Emperyalizm : Kapitalizmin En Yüksek Aşaması, Sol. yay., 1972.

MALİYE VE GÜMRÜK BAKANLIĞI (1987) - 1986 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi, Ank.

MARX, Karl (1867) - Kapital, Cilt I, Sol Yay., 1978, Ank.

MESS (1986) - 25. Yılımız, MESS Yayını, İst.

METAŞ FAALİYET RAPORU (1986)

OKAN GRUBU (1987) : Tanıtıcı Broşür.

OYAK (1984) : Tanıtıcı Broşür.

OYAK FAALİYET RAPORLARI : 1984-1988 Arası İlgili Yıllar.

ÖKÇÜN, Gündüz (1974) - 1920-1930 Arasında Kurulan Türk Anonim Şirketlerinde Yabancı Sermaye, SBF Yay., Ank.

ROBINSON/STEEBAUGH (1973) - Money in Multinational Enterprises, USA.

ROZALIEV, Y.N. (1978) - Türkiye Kapitalizminin Gelişme Özellikleri, Onur Yay., Ank.

SABANCI, Sakıp (1985) - İşte Hayatım, İst.

SAĞLAM, Dündar (1967) - Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri, SBF Yay., Ank.

SAMİN, Cihangir (1986) - Financial Analysis, Atlas Kitabevi, İst.

SAYBAŞILI, Kemali (1975) - «Türkiye'de Özel Teşebbüs», «ODTÜ Gelişme Dergisi», Ank.

SAYBAŞILI, Kemali (1986) - Devletin Ekonomiye Müdahalesi, Birey ve Toplum Yay., Ank.

SÖNMEZ, Mustafa (1977) - Kapitalist Devlet İşletmeleri ve Türkiye, TİB Yay., Ank.

SÖNMEZ, Mustafa (1984) - Özal Ekonomisi ve İşçi Hakları, Belge Yay., İst.

SÖNMEZ, Mustafa (1986) - Türkiye Ekonomisinde Bunalım : 12 Eylül ve Sonrasının Ekonomi Politiği, 2. Baskı, Belge Yay.

ST-FA HOLDİNG (1986) - ST-FA in 1985, İst.

SWEEZY, BARAN, MAGDOFF (1975) - Çağdaş Kapitalizmin Bunalımı, Bilgi Yay., Ank.

ŞATIROĞLU, Kadir (1985) - Çokuluslu Şirketler, SBF Yay., Ank.

TEKELİ, İlhan - İLKİN, Selim (1974) - Savaş Sonrası Ortamında 1947 Türkiye İktisadi Kalkıma Planı, ODTÜ Yay., Ank.

TARSUS TİCARET VE SANAYİ ODASI (1987) - Rehber, Arba Yay., İst.

TRANSTÜRK HOLDİNG FAALİYET RAPORLARI : 1980-1982 Yılları.

TURGUT, Hulusi (1986) - 12 Eylül Partileri, ABC Ajansı, İst.

TÜRK İNŞAAT MÜTEAHHİTLERİ BİRLİĞİ (1987) - Directory of Turkish Contractors, Ank.

TÜSİAD (1982) - KİT Raporu, İst.

T. ODALAR BİRLİĞİ (1988) - İktisadi Rapor 1988, Ank.

T. İŞ BANKASI FAALİYET RAPORLARI : 1972-1988 Arası İlgili Yıllar.

T. SINAİ KALKINMA BANKASI FAALİYET RAPORLARI : 1952-1988 Arası İlgili Yıllar.

T. ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş. FAALİYET RAPORLARI : 1975-1988 Arası İlgili Yıllar.

URAS, Güngör (1979) - Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları, İst.

ULUSOY GRUBU (1987) : Tanıtıcı Broşür.

UNILEVER (1986) - Tanıtıcı Broşür.

YASED (1985) - Guide to Foreign Investors in Turkey, YASED Yay., İst.

YAŞAR HOLDİNG FAALİYET RAPORLARI : 1979-1988 Arası İlgili Yıllar.

## II - SÜRELİ YAYINLAR

### 1. Dergiler

- Ekonomik Panorama
- Nokta
- Yeni Gündem
- 2000'e Doğru
- Kapital
- Ekonomide Diyalog
- Toplum ve İnsanlar
- Yankı
- Ekonomik Bülten
- İlke
- Bilim ve Sanat
- İSO Dergisi
- Durum
- İşveren
- TİB Aylık Bülten
- MESS İşveren Gazetesi
- Erkekçe

### 2. Günlük Basın

- ANKA Ekonomik Bülten
- Cumhuriyet
- Dünya
- Günaydın
- Güneş
- Söz
- Hürriyet
- Milliyet
- Sabah
- Tercüman
- Resmi Gazete

## III - ANSİKLOPEDİLER

- Yurt Ansiklopedisi (Anadolu Yay.)
- Ekonomi Ansiklopedisi (Paymaş Yay.)
- Bankacılık Ansiklopedisi (İş Bankası Yay.)

- Kim Kimdir 1983 (Dünya Yay.)
- Cumhuriyet Dönemi Ansiklopedisi (İletişim Yay.)

# DİZİN


Adabank 29
Adnan Menderes 269
Ahmet Kozanoğlu 300
Ahmet Sapmaz 150, 209, 210
Ahmet Tevfik Paksu 28
Ahmet Uzel 55
Ahmet Veli Mengerler 42
Akbank 27, 209
Akın Grubu 28, 291
Akgün Albayrak 140
Aksa 49, 50
Aksigorta 30
Akümülatör Pazarı 55, 56
Al Baraka Türk 29
Alarko Topluluğu 24, 246
Ali Coşkun 157
Ali Koçman 38
Ali Osman Sönmez 49, 284
American Express 68, 77, 201
Ampul Pazar 48
Anadolu Endüstri Holding 22, 37
Anadolu Sigorta 30
Ankara Sigorta 30
Arap-Türk Bankası 190
Asaf Güneri 37
Aselsan 57
Asım Kocabıyık 24, 293
Asil Çelik 138, 193
Asil Nadir Grubu 52, 252
ATAŞ Rafinerisi 80
Atatürk 183, 217
Atilla Yurtçu 126, 304
Atlantik Sigorta 30
Ayakkabı Sanayicileri Derneği 170
Ayçiçek Yağı Sektörü 61, 169
Ayhan Şahenk 269
Bağfaş 23, 24
Bahattin Ulusoy 286
Banque Inter. Com. 29
Bankalar Birliği 173
Bankacılıkta Çokuluslulaşma 99
Bankaların Egemenleri 27
Baraj Kralları 124
Bekir Okan 289
Bernar Nahum 196
Beyaz Eşya Sanayicileri 166
Bezmenler Ailesi 72, 292
Bilge Has 299
Bilgisayar Pazarı 41
Bira Pazarı 45
Bitkisel Yağ Sanayicileri 169
Bodur Ailesi 24
Boronkay 42
Borusan Grubu 60, 107, 120, 293
British Petroleum (BP) 82
Burla Biraderler 41, 196
Buzdolabı Pazarı 50
Bülent Ecevit 152, 158
CabirSelek 72
Cahit Elginkan 272
Cam-İş Topluluğu 60, 175, 187
Caterpillar 41
Celal Bayar 73, 183, 184, 209
Cemal Kura 36

Cerrahgil 37
Cerrahoğulları 37
Chemical Mitsui Bank 28, 225
Chrysler 53
Cıngıllıoğlu Ailesi 28
Citibank 77, 79
Cumhuriyet Halk Partisi 144, 158, 185, 203, 217
Çanakkale Seramik 59, 156, 259
Çaybank 29
Çelik Boru Pazarı 60
Çiftçiler Holding 24
Çokuluslu Türk Şirketleri 91
Çukurova Elektrik 23
Çolakoğlu Ailesi 24
Çukurova Grubu 22, 27, 30, 69, 98, 214, 222
Damar Arıkoğlu 217
Demirbank 29
Demirören Grubu 30, 83
Denizcilik Sektörünün Devleri 38
Deterjan Sektörü 58
Destek Reasürans 30
Deva Holding 58
Devlet Harcamaları 123
Dinçkök Ailesi 22, 153, 237
Dış Ticaret Derneği 32, 171
Doğan Sigorta 30
Doğuş Grubu 269
Dural Ailesi 42
Durmuş Yaşar 233
Dünya Bankası 71, 185
Dürüst Ailesi 58
ECA 58, 272
Eczacıbaşı Grubu 24, 31, 58, 69, 87, 256
Egebank 29, 282
Ekrem Elginkan 274
Ekrem Pakdemirli 304
Ekinciler Grubu 32, 106
El-Rajhi Ailesi 70
Elginkan Grubu 272
Elektrikli Süpürge Pazar 56
Elektronik Cihaz Üreticileri 56, 167
Elektrolitik Bakır Pazarı 60
Eli Burla 41
Emekli Generaller ve Holdingler 141
Emin Sazak 114
Enka Grubu 32, 34, 70, 94, 102, 103, 222
Erdoğan Demirören 30, 83, 300
Erol Aksoy 29
Erşan Holding 39
Ertan Sert 301
Eskişehir Bankası 29, 285
Ertuğrul Soysal 150, 157, 160
ESKA 36
Eymen Topbaş 30
Fahir İlkel 141
Faisal Finans 30
Faik Şahenk 269
Ford 67, 203, 214
Fazıl Zobu 164
Feniş Holding 32
Ferit Melen 142
Fevzi Akkaya 35, 240
Feyyaz Berker 152, 266
Finansbank 28
Fruko-Tamek Grubu 48, 108, 121
Gama Grubu 35

Garanti Bankası 27, 270
Genel Sigorta 30
Genborsa 31
George Baker 250
Giyim Sanayicileri Derneği 172
Güney Sanayii 138
Gübre Üreticileri Derneği 169
Güleç Ailesi 39
Haberleşme Gereçleri 56
Hacı Ömer Sabancı 72, 207
Halis Toprak 276
Halk Reasürans 30
Halit Narin 160, 162, 295
Halil Bezmen 72
Halk Sigorta 30
Hattat Ailesi 24
Has Ailesi 48, 295
Haydar Akın 292
Hazım Atıf Kuyucak 72
Hema Grubu 28
Henkel 59
Hicri Haznedaroğlu 263
Hilmi Sönmez 38
Holdingler ve Özal'lı Yıllar 180
Horoz Nakliyat 40
Hür Sigorta 30
Hür Teşebbüs Konseyi 162
Hüsnü Özyeğin 28
IBM 41
İbrahim Bodur 259
Irving Trust 79
İhracat Teşvikleri 131
İhracatın Egemenleri 33
İlaç Endüstrisi İşverenleri 168
İlaç Sektörü 57, 168
İlk Birikimde Devlet 112
İktisadi Kalkınma Vakfı 163
İktisat Bankası 29
İmar Bankası 29
İpragaz 83
İshak Alaton 246
İslam Kalkınma Bankası 227
İsmet İnönü 184
İstanbul Sanayi Odası 157
İstanbul Umum Sigorta 30
İthal İkameci Sanayi 76
İş Makinaları Sektörü 41, 221
İttihadı Milli Sigorta 30
İzdaş Holding 32, 126, 304
Jak Kamhi 157, 159, 244
K-Ç Grubu 295
Kadir Has 299
Kale Grubu 260
Kamyon, Kamyonet Pazarı 53
Karayolu Taşımacılığı 39
Kastelli Krizi 296
Kavala Grubu 42
Kaynak Kullanımı Destek Fonu 134
Kemal Has 299
Kılıç Ali 184
KİT Bankaları 126
KİT İştirakleri 115
KİT Ortağı Holdingler 117
KİT'ler ve Yabancı Sermaye 122
KİT Sübvansiyonları 114
KİT'ler ve Sigortacılık 127
Koç Grubu 17, 41, 67, 91, 115, 189
Koçtuğ Grubu 38, 290
Korkut Özal 30

Kurtarma Operasyonları 137
Kutlutaş Grubu 263
Kuveyt Türk Finans 30
Lapis 28
Latife Hanım 183
Lever-İş 58
Lisans Anlaşmaları 74
LPG Pazarı 83
Lyonal Makzume 39
Lüleburgaz Bankası 29
Mannessman 60
Macit Duruiz 72
Margarin Pazarı 46
Marmara Holding 251
Marshall Planı 71, 186
Mavromati İplik Fab. 217
M. Ali Yılmaz 29, 288
M. Emin Karamehmet 216
Mehmet Keçeciler 276
Mehmet Okumuş 301
Memduh Yaşa 140
Mengerler Grubu 42, 302
Mensa Şirketler Grubu 20, 190
Mensucat Santral 292
Menteşoğlu Grubu 32, 107
MESS 159
Mesut Erez 142
Meşrubat Pazarı 48
Metaş 279
Milli Reasürans 30
Minibüs Pazarı 54
Mintax 58
Mobil Oil 81
Mustafa Latif Topbaş 30
Mutlu Holding 55
Mümtaz Zeytinoğlu 286
Müteahhitliğin Egemenleri 36
Nafiz Yürekli 36
Naim Talu 141
Namık Kemal Şentürk 142
Necati Akçağlılar 266
Nejat Eczacıbaşı 72, 256
Nejat Eldem 224
Netaş 57, 121
Nihat Gökyiğit 266
Nurettin Çarmıklı 36
Nuri Has 299
Nurol İnşaat 36
Oğuz Gürsel 36
Okan Holding 289
Okumuş Holding 301
Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) 20, 53, 69, 119, 138, 226
Ordu Pazarları 228
Orlon Pazarı 49
Oto Lastiği Pazarı 52
Otobüs Pazarı 54
Otomarsan 54, 133
Otomobil Pazarı 53
Otomotiv Sanayicileri Derneği 168
Osmanlı Bankası 30
OYAK Sigorta 30
Ömer Dinçkök 49, 153
Özakat Ailesi 281
Özel Sektör Demir Çelik Üreticileri 167
Özsaruhan Ailesi 24, 279
Paktaş 276
Pamukbank 27, 216
Pekin Baran 37
Petrol Ofisi 80

Petrolde Yabancı Sermaye 78
Polyster Elyaf Pazarı 49
Profilo Holding 23, 50, 70, 241
Rahmi Koç 150
Raif Dinçkök 22, 237
Raks 282
Raşit Özsaruhan 150, 279
Recep Gencer 23
Raşit Egeli 73
Roche 58
Sabancı Topluluğu 21, 68, 95, 202
Sadık Eliyeşil 217
Sadi Gülçelik 35
Safa Giray 143
Saffet Ulusoy 287
Sait Kemal Mimaroğlu 29
Sakıp Sabancı 75, 144, 202
Salih Özcan 30
Sanayinin Egemenleri 19
Sandoz 58
Savaş Sanayii 126, 133, 203
Scriks 61
Sedat Üründül 36
Selçuk Yaşar 233
Selim Egeli 224
Seramik Pazarı 59
Sermaye İhracı 91
Sezai Türkeş 34, 240
Shell 79, 81
Sıtkı Koçman 290
Sigortacılığın Egemenleri 30
Simtel Grubu 50, 56
Sönmez Denizcilik 37
Sönmez Holding 49, 284
ST-FA Grubu 35, 96, 238
Su Isıtıcıları Sektörü 50
Suphi Paşa 217
Süleyman Demirel 156, 269
Süleyman Ferit Eczacıbaşı 73, 256
Süzer Grubu 32
Şahap Kocatopçu 141, 152, 160
Şarık Tara 35, 222
Şark Sigorta 30, 201
Şaşatiler İplik Fabrikası 218
Şehmuz Tatlıcı 108
Şükrü Serverkaya 42
Tahsin Şahinkaya 262
Tam Sigorta 30
Tarımsal İlaç Pazarı 60
Tayyip İşören 36
Tekelciliğin Boyutları 45
Tekfen Grubu 24, 268
Tekstilbank 29
Televizyon Pazarı 51
Temsa 58
Temsilcilik Sektörü 41
Tetico 42
Tevfik Ercan 299
Tıraş Bıçağı Pazarı 61
Titibank 29
Toprak Holding 276
Töbank 29
Traktör Pazarı 55
Transtürk Grubu 40, 296
Transfer Fiyatı 100
Turgut Holding 57
Turgut Işık 36
Turgut Özal 140, 141, 152, 223, 276
Turkinvest 28

Tusaş 122
Tuzcuoğlu Ailesi 39
TPAO 80, 83
Tüpgaz Pazarı 83
Türkpetrol 80
Türk Ekonomi Bankası 28, 29
T. İnşaat Müteahhitleri Birliği 36
T. Dış Ticaret Derneği 171
T. İş Bankası 20, 27, 68, 69, 99, 104, 118, 182
T. İşveren Sendikaları Konfederasyonu 153, 159
T. Odalar Birliği 153, 155
T. Sınai Kalkınma Bankası 27, 68, 71, 85, 218
Tütünbank 28
TÜSİAD 150
Uğur Mengenecioğlu 37
Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası 27, 220
Uluslararası Nakliyeciler Derneği 40, 173
Ulusoy Grubu 40, 286
UM Holding 37, 108
Unilever 248
Uşakizade Muammer Bey 183
Uzan Ailesi 28, 270
Uzel Makina 23, 55
Üzeyir Garih 24, 246
Vahit Halefoğlu 224
Vehbi Dinçerler 140
Vehbi Koç 71, 113, 144, 150, 192
Vecihi Akın 141
Vildan Gülçelik 35
Video Teyp Pazarı 52
Vural Arıkan 223
Yabancı Bankalar 77, 78
Yabancı Sermaye/Holdingler 67, 84
Yahudi Sermayedarlar 243
Yapı ve Kredi Bankası 27, 216
YASED 164
Yatırım Finansman 27
Yatırım Teşvikleri 134
Yaşar Holding 23, 231
Yalman Ailesi 42
Yavuz Zeytinoğlu 286
Yunus Nadi 184
Yücel Kurttepeli 83
Zeytinoğlu Ailesi 28, 285
Zihni Güneri 37
Zihni Holding 37

*"Özel kesimdeki büyük kuruluşların nasıl kurulup, nasıl geliştiklerini, Türk ekonomisindeki önde gelen kuruluşların yapılarını toplu olarak öğrenmek isteyenler, Mustafa Sönmez'in araştırmasını okumalıdırlar."*

**Tevfik Güngör, 27 Ocak 1988 Dünya**

*"Bankacılık sigortacılıktan, ihracat, inşaat ve temsilciliğe kadar yayılan bir yelpazede firma egemenliğinin irdelenmesinde tüm ekonomide geçerli olan bir aile holding egemenliği çarpıcı biçimde ortaya çıkıyor... Sönmez'in izni ile ben buna entegre tekelleşme diyorum ve kendisini bu olguyu belirleyip sergilediyi için kutluyorum."*

**Taner Berksoy, 7 Ocak 1988 Cumhuriyet**

*"Eğer Sönmez'in kitabının çok kısa sürede ikinci baskısını yapması Türkiye'yi -onu dönüştürmek üzere- anlatma çabalarının yeniden canlanmakta olduğunun bir işareti ise kitabın önümüzdeki dönemde bir takım tartışmaları etkilemesini bekleyebiliriz."*

**Nail Satılgan, 22 Aralık 1987 Söz**

*"Sönmez, kendi ifadesi ile Türkiye'de büyük sermayenin anatomisini ortaya koymaya çalışıyor. Bunda da başarılı olduğu kitabı okudukça açıkça anlaşılıyor."*

**Nahit Töre, 8-14 Kasım 1987 Yeni Gündem**

*"Sönmez'in Türkiye'ye yön veren holdingler üzerine araştırması zengin verilerle dolu. Sönmez'in kitabında Kit-Holding ortaklıkları, holdinglerin yurt dışı şirketleri özellikle ilgi çeken bölümler."*

**23-30 Ekim 1987 Nokta**

ISBN 975-509-002-9