

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN  
HOLDİNGLEŞMESİ VE ALFA HOLDİNG  
UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa YILDIZ**

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Tez Danışmanı: Yar. Doç. Dr. Recai COŞKUN

SAKARYA 2001

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN  
HOLDİNGLEŞMESİ VE ALFA HOLDİNG  
UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa YILDIZ**

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez .../.../2001 tarihinde aşağıdaki juri tarafından oy birliği /  
oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

---

Juri Başkanı

---

Juri Üyesi

---

Juri Üyesi

GİRİŞ .....	1
1. BÖLÜM: ŞİRKETLERİN BÜYÜMESİ, BİRLEŞMESİ VE HOLDİNG ŞİRKETLERİ .....	5
1.1. Şirketlerin Büyümesi.....	5
1.2. İçsel Büyüme.....	7
1.3. Dışsal Büyüme ve Birleşme .....	10
1.4. Şirketlerin Birleşmesinde Ekonomik Hukuki Bağımsızlığı Koruyan Anlaşmalar .....	13
1.5. Şirketlerin Birleşmesindeki Ekonomik ve Hukuki Bağımsızlığı Yok Eden Anlaşmalar .....	14
1.6. Holding Kavramı.....	15
1.7. Holding Tanımı .....	17
1.8. Holdingin Temel İlkeleri.....	18
1.9. Holding Çeşitleri .....	18
1.10. Holding Şirketlerin Yapacağı İşler.....	20
1.11. Holdingleşme Nedenleri.....	27
1.12. Holdingin Yararları ve Sakıncalı Yönleri .....	42
2. BÖLÜM : TÜRKİYE’DE HOLDİNGLERİN KURULUŞ AŞAMALARI VE GELİŞME SÜRECİ.....	48
2.1. Toplumsal Bir Kurum Olarak Türk Ekonomisinde Holding Şirketi.....	48
2.2. Holding Şirket Kuruluş Aşamaları .....	53

2.3.	Holding Şirketlerin Türkiye’deki Gelişimi .....	58
2.4.	Büyük Sanayide Sayılarla İlklerin Durumu .....	61
3.	BÖLÜM : ALFA HOLDİNG YAPILANMASI VE BİR UYGULAMA.....	63
3.1.	Holding Yapılanma Sürecinde Esas Alınan İlkeler.....	64
3.2.	Holdingleşme Süreci ve Holding Kültürünün Oluşumu .....	64
3.3.	Holdingleşme Çalışmalarındaki Amaç ve Gaye .....	67
3.4.	Organizasyon Yapısı ve Kurum Kültürü.....	68
3.5.	Yönetim ve Organizasyon (Modül I) .....	71
3.6.	Şirketlerin Holdingleşme Öncesi Yapılarının Tespiti .....	75
3.7.	Şirketlerin Holdingleşme Süreci Öncesindeki Yapılarında Görülen Eksiklikler .....	78
3.8.	Holdingleşme Süreci Çalışmalarında, Karşılaşılan Problemler .....	80
3.9.	Holdingleşme Sürecinde Karşılaşılan Problemleri Çözme veya En Aza İndirmede Takip Edilen Yollar .....	82
3.10.	Holdingleşme Çalışmaları İle Geline Sonuç ve Uygulamalar .....	84
3.11.	İnsan Kaynakları (Modül II) .....	93
3.12.	Personel Seçimi .....	93
3.13.	Ücret Sisteminin Kurulması .....	93
3.14.	Performans Değerlendirme Sistemi ve Uygulaması .....	94
3.15.	Eğitim Sistemi Planlaması ve Sistemin Kurulması.....	97

3.16.	Kariyer Planlaması ve Kişisel Gelişme Sistemi .....	97
3.17.	Mevcut Durumun Tespiti .....	98
3.18.	Holdingleşme Sürecinde Şirketlerde Görülen Eksiklikler .....	100
3.19.	Holdingleşme Süreci Çalışmalarında Karşılaşılan Problemler .....	102
3.20.	Holdingleşme Çalışmalarında Karşılaşılan Problemleri En Aza İndirmede Takip Edilen Yollar .....	104
3.21.	Holdingleşme Çalışmaları ile Geline Sonuç ve Uygulamalar.....	106
3.22.	Şirketlerin Holding Kuruluşlar Oluşturmaya Sevk Eden Temel Nedenler .....	113
3.23.	Holdingleşme Sürecinde Karşılaşılan Problemler.....	114
3.24.	Karşılaşılan Problemleri Aşmak İçin Takip Edilen Yol.....	115
3.25.	Holdingleşme İle Şirketlerin Organizasyon Yapılarındaki Değişiklikler .....	115
3.26.	Holdingleşme İle İnsan Kaynakları Yapısında Meydana Gelen Değişiklikler .....	116
3.27.	Holdingleşme Süreci Sonunda Örgüt Performansında Meydana Gelen Değişiklikler.....	117
	SONUÇ VE ÖNERİLER .....	118
	KAYNAKÇA .....	121
	EKLER .....	123

## ÖNSÖZ

Büyüyen ve gelişen ekonomilerde her geçen gün teknoloji değişmekte ve gelişmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmeler üretim kalitesi ve üretim miktarını artırırken ürün maliyetlerini de düşürmektedir. Maliyetlerin düşmesi ve teknolojiye bağlı üretim miktarının artması firmalar arasında rekabeti artırmaktadır. Sonuçta teknolojisi daha iyi olan, finansman yapısı güçlü ve daha aktif bir organizasyon yapısına sahip olan firmalar rekabette üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Holdingleer büyüyen ve gelişen ekonomilerde verimlilik ve kalitenin artırılması sermayenin daha etkin ve verimli kullanılabilmesini sağlayan üst organizasyon kurumlarından biridir. Finansman işlemlerinin önem arz ettiği, hele hele nakdin çok kıymetli olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kıt olan kaynakların hoyratça kullanılmadan fizibilite ve projelerle etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Holdingler istihdam edilen uzman ve danışman görüşleri ile karar aldıkları için en verimli ve karlı alanlara yönelerek risklerini en aza indiren kuruluşlardır.

Şirketlerin başarı ve verimliliklerini etkileyen birçok faktör vardır. Çalışmada bu Önemli faktörlerden ikisi üzerinde durulacaktır. Bu değerlerden biri firmanın sahip olduğu organizasyon yapısı, diğeri de insan kaynakları yapısı ve potansiyelidir. Şirketin hiyerarşik yapısı, organizasyon şeması yani çalışanların yetki sorumlulukları, ast üst ilişkileri, işlerin sınıflandırılması, iş akışlarının düzenlenmesi ve benzeri konulardaki uyum, ahenk vb. şirketlerin başarı ve verimliliklerini etkilemektedir. Yukarıda bahsedilen firmaların organizasyon yapılarını sistematik ve verimli işletecek olan da insan kaynakları yapısıdır. İşin gerekleri ve iş görenin vasıf ve özellikleri organizasyon yapısında ki gereklere uygun olmalıdır. Organizasyon yapısının uyumu ve insan kaynaklarının verimliliği ancak kurumsallaşan firmalarda istikrar göstermektedir. Kurum kültürünün oluştuğu ve kurumsallaşmanın devam ettirilebildiği önemli kurumlardan biri holding kuruluşlarıdır .

Ekonomik rekabetin bütün sektörlerde, dünya ülkeleri arasında yaşandığı günümüzde teknolojik gelişmeler ile pazar yapısındaki farklılaşmaların yakından takibi ve değişikliklere uyum sağlama firmaların istikrarlı ve uzun süreli varlıklarını devam ettirebilmeleri için takip etmesi gereken önemli unsurlarından biridir. Holdingler veya büyük şirketlerin organizasyon yapıları ve ekonomik durumları bunu devam ettirebilecek büyüklüktedir

Bu çalışmalarında özellikle çok uluslu şirketler ve stratejik yönetim mantığıyla düşünebilme ufkunu bize kazandıran ve tez çalışmalarında da destek ve katkısını esirgemeyen değerli hocalarıma Teşekkürü bir borç bilirim. Ve uygulama bölümünde yardımlarını esirgemeyen firma yöneticileri ve çalışanlarına da teşekkür ederim .

## ÖZET

Dünya genelinde hızlı gelişen teknolojik değişim pazar yapısındaki gelişmeler, ekonomik ve sosyal yönleri ile şirketlerin büyümesini, rekabet edebilir güçlü bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu büyüme ve ekonomik entegrasyon günümüzde şirket evlilikleri ve holdingleşme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde 1960'lı yıllarda başlayan holdingleşme çalışmaları özellikle 1980'li yıllardan sonra daha hızlı bir şekilde artmıştır. Özellikle Anadolu da rekabette zorlanan Anadolu şirketleri sermayelerini bir araya getirerek Anadolu aslanları diye de tabir edilen yapıları oluşturmuşlardır. Kastamonu Holding Sanko Holding v.b. leri buna örnek olarak gösterilebilir.

Holding ekonomik bir kavramdır, holdingler daha çok sevk- idare ve yönetim- organizasyon, (sermayenin %51 ne sahip olarak) yönüyle şirketlerin yönetimine hakim olurlar. Holding şirketler genellikle direk ticari faaliyette bulunmazlar. Asıl kazançları iştirak kazançlarından oluşmaktadır.

Bu çalışmada özellikle orta ölçekli işletmelere birlik oluşturmanın ekonomik ve sosyal faydalarını açıklamaya çalışırken holding şirketlerin faydaları, sakıncaları, şirketlerin holdingleşme nedenleri incelenerek, holdinglerin yapıları ve ekonomiye getirdikleri dinamizm ve canlılık ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Holdingler büyük yapıda ekonomik kuruluşlar olduklarından güçlü bir ekonomi ve finansman yapısına sahiptirler. Oluşan bu güçlü yapıyla şirketlerin üst organizasyonunu yapar, kredilerle şirketlerin finansman ihtiyaçlarını karşılar, tek elden yönetimle sinerji oluşturularak karlılık ve verimlilik artışlarını oluşturur. Şirketlerin karlı ve verimli alanlara yatırım yapmaları için projelerle şirketleri verimli alanlara yönlendirir. Holdingler genel ekonomi açısından ülke ekonomisine sağladığı istihdam ve yaptığı vakıf ve sosyal kuruluşların (okul, hastane, huzur evi vb.) çalışmaları ile katkı sağlamaktadır. Holdingler genellikle ihracat çalışmaları ile milli ekonomiye katkı sağlarlar.

Holdinglerin olumlu yönleriyle birlikte oluşturdukları ekonomik gücü tekel oluşturarak piyasa koşullarını olumsuz etkileyebilir. Holding güçlü olduğu sektörde siyasi iradeyi etkileyerek istediği doğrultuda kararların alınmasını isteyebilir.

Bu çalışmada Alfa Holdingin, holding yapılanması incelenerek bir holdingin kuruluş aşamaları, şirketlerin holding oluşumunda yaşadığı süreç, holdingleşme sürecinde yaşanan problemler ve çözüm yolları bir holding uygulaması olarak incelenmiştir.

Kısaca bu tezin amacı holding şirketlerin kurumsallaşma sürecinde, yönetim organizasyon da, hem maddi kaynakların hem de beşeri kaynakların sevk ve idaresinde holding şirketlerin olumlu katkılarını inceleyerek firmalara derlenmiş bilgilerin bir arada sunulmasıdır.

High-tech revolutions taking place in today's world, as well as the structural changes in the global marketplace have compelled firms to cultivate into stronger and more competitive organizations. This transformation of firms emerges as economic integrations into mergers or holdings.

In Turkey, the history of *holding*, as an economic entity, dates back to 1960s, whereas 1980s witnessed their numbers increase more than any time in Turkish history. In Anatolia, for example, many local companies which had used to be failing in competition with others, combined their forces to become "Anatolian Lions", of which Kastamonu Holding, Sanko Holding are two.

Holding is an economic concept. A holding company, possessing a controlling number of the shares of other companies (51% of the capital), is in command of administration, organization, and management. It is not involved directly with any commercial activities. Their main revenue is obtained through partnership profits.

In this work, holding companies are being studied in terms of the dynamism they bring to economy, their structures, the reasons companies amalgamate into holdings, advantages and disadvantages, social and economic benefits of the merging of middle-size enterprises.

Holdings are large-scale economic organizations, a fact which entails strong economic and financial structure. Therefore, they are equipped with the necessary foundations to maintain the top management, to find subsidies for the financial needs of other companies, and thus they can achieve increase in profits and performance with a synergy obtained through a centralized administration. They lead the companies to more lucrative areas of businesses with new projects and investment plans. They also contribute to the overall welfare of a country by providing employment, adding up to the national income by exporting, as well as establishing various foundations and charities, public institutions like schools, hospitals, rest homes, etc.

On the contrary to their many positive aspects, holdings might also harm market conditions by forming a monopoly. They might even manipulate with the decisions of the political authority in respect of the industrial sector they are specialized at.

Alfa Holding is being investigated as a case study in this work by looking at their establishment processes, the problems they have faced with, and the solutions they have found.

The objective is to present useful information and reference for companies about the positive contributions of becoming holdings in terms of organization and administration of both material and human resources.



## VII

### GİRİŞ

Ulaşım, iletişim ve haberleşme kanallarının gelişmesi, bilişim alanındaki gelişmeler, dünyanın farklı yerlerinde faaliyet gösteren firmalar arasında etkileşimi artırmıştır. Bu gelişmeler firmaları ürünün kalitesi, fiyatı, teknolojik özellikleri, satış şartları ve satış sonrası hizmetler vb. alanlarda etkileyerek firmaların ürün ve hizmetlerini müşteri tercihinde rekabet unsuru olarak etkilemektedir. Yani firmaların sadece kendi ülkesinde faaliyet gösteren rakipleri ile değil, dünyanın farklı yerlerinde faaliyette olan muhtemel rakipleri ile de rekabet etme durumundadır. Firmaların bunu gerçekleştirebilmeleri için güçlü bir finans yapısına, uzman ve yetişmiş personel kadrosuna, çok dinamik bir etkileşimi sağlayacak organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Holding şirketleri bu hizmet ve faaliyetleri gerçekleştirebilecek yapıya sahip kuruluşlardır

Gün geçtikçe ağırlaşan ekonomik şartlar, artan rekabet koşulları, yükselen maliyetler ve bunlara bağlı olarak azalan karlılık ve verimlilik kayıpları mevcut yapıdaki şirketlerin daha güçlü bir organizasyon ve finansal yapıda bir araya gelmelerini kaçınılmaz hale getirmektedir. Hatta dünyadaki dev firmalar birleşerek etkinlik ve verimliliklerini artırma yolunu tercih etmektedirler.

Dünyada özellikle Japon kalite anlayışının fark edilmesinden sonra 10-15 yıldır, kalite anlayışının, yönetim organizasyon ve hizmet boyutunun da gelişmesiyle beraber ürün boyutunun da derinleştiği görülmektedir. “İş dünyasında kalite kavramının, sadece ürün boyutuyla sınırlı kalmayarak, Kurumsal alt yapıya, sisteme ve yönetimin kalitesine doğru, yayıldığı ve yönetim kadrolarının kurumsal yönetimde kaliteyi daha çok benimsemeye başladıkları görülmektedir. Tüketicilerin beklentilerinin de geliştiği dikkate alınacak olursa, kuruluşların rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için başka seçeneklerinin olmadığı görülmektedir. (İSO, Ağustos, 2000)

Şirketlerin bir holding çatısı altında toplanmasının kuşkusuz bir çok yararları vardır. Bir holding sistemi, kendisine bağlı şirketlerin tek tek toplamından daha güçlüdür. Bu güç, girdi temininden finansman olanakları sağlamaya, dağıtımdan planlamaya kadar birçok alanda geniş bir hareket serbestisi sağlamaktadır.

Ancak, işletmeler açısından dışsal gelişme yollarından biri olan ve kısaca “Holdingleşme” olarak anılan bu değişiklik, giderek mevcut hukuk prensipleriyle fiili durum arasında uyumsuzluklar doğurmuştur. Bilindiği üzere, bir çok ülkede bu arada Türkiye’de de ortaklıklar hukuku, belirli bir tasarım üzerine kuruludur. Bu tasarım, her ticaret ortaklığının hukuken ve ekonomik olarak bağımsız bir bütün olduğu esasına dayanır. Ortaklıklar arası ilişkiler de bu tasarım göz önünde bulundurulmak suretiyle bir sisteme bağlanmıştır. Bu işletme ve ortaklığın, başka bir çok ortaklığın çoğunluğuna sahip bulunması veya çeşitli türdeki borçlar hukuku sözleşmeleri ile onu kısmen veya tamamen kendi sevk ve yönetimine alması hali ise, açıkça bu tasarımın dışına taşan bir gelişmedir (Yalçın, 1995)

21. yüzyılda küreselleşmenin fırsat ve tehditleri, gelişen teknoloji, değişen demografik yapılar, değişen beklentiler vb. etkenlerle firmalar geleneksel yönetim düşüncesinden kurumsallaşmaya ve büyük ve güçlü organizasyon yapıları oluşturmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

İSO’nun Ağustos 2000 sayısında yayımlanan ilk 500 büyük şirket incelendiğinde çoğunun ya holding şirketi yada bir grup şirketi olduğu görülmektedir. İlk üç sırada iki kamu kuruluşundan sonra Arçelik AŞ. yer almıştır. Daha sonraki bölümlerde bahsedileceği gibi Vehbi Koç’un hayat hikayesinde bahsettiği kurumsallaşmanın ne kadar önemli olduğu, şirket yönetimlerinin ailelerin yönetimden, profesyonel yöneticilerin idaresine verilmesinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Hukuk ve vergi mevzuatında ayrıntılı ve açık bir düzenleme yapılmamasına rağmen holdinglerin kurulup çoğalmalarına neden olan temel sebepler nelerdir? Şirketlerin holding kuruluşları oluştururken karşılaştıkları problemler nelerdir? Karşılaşılan bu problemleri aşmak için nasıl bir yol izlenmeli ve hangi faaliyetler yapılmalıdır? Holdingleşme şirketlerin organizasyon ve insan kaynakları yapısını nasıl etkilemektedir? Holdingleşme süreci sonrasında örgüt performansında meydana gelen değişiklikler nelerdir? Çalışmamız bu soruların cevabını araştırmaya yönelik olmuştur.

Bu çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Firmaların büyüme, birleşme yolları ve büyüme şekilleri ile büyüme, birleşme yollarından biri olan holding şirketleri, holding şirketlerin yaptıkları işleri, bağlı şirketlere verecekleri hizmetleri, holding çeşitlerini, holdinglerin faydalı ve sakıncalı yönleri ile şirketlerin buldukları ekonomik yapı içinde holdingleşmeye neden ihtiyaç duydukları incelenecektir.

İkinci bölümde, Türkiye ekonomisinde holdingleşme süreci, holding şirketlerinin kuruluş aşamaları ve genel ekonomik büyüklüklerle ilgili veriler kısaca ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde örnek bir holding şirketin kuruluş süreci incelenerek şirketlerin holdingleşme sürecinde uyguladıkları strateji ve süreç uygulamaları, bu süreçte yaşanabilecek problemler ve yaşanan bu problemlerin çözümlenmesinde takip edilecek yol ve uygulanacak politikaların neler olması gerektiği üzerinde durulacaktır. Bu çalışmadaki, holdingleşme sürecinde holding şirketin ve bağlı şirketlerin organizasyon yapıları ve organizasyon şemalarının oluşturulması, iş süreçleri ve çalışma prosedürlerinin holding organizasyon çalışmalarıyla nasıl bir değişikliğe uğradığı ve holding yapısının şirketleri nasıl etkilediği incelenecektir.

Yine bu bölümde holdingleşmeye bağlı olarak şirketlerin yapacağı işler ve organizasyon yapılarında, iş süreçlerinde, görev tanımlarında, uygulanan prosedürlerde ve insan kaynağı yapısı ve uygulamalarında nasıl değişiklikler olduğu araştırılacaktır.

Sonuçta ise genel bir değerlendirme yapılarak holdinglerin ekonomik yapı içerisinde güçlü yapıları orta ölçekli işletmelerin dikkatleri bu yapılara yönlendirilmeye çalışılacaktır. Bir holding çatısı altında faaliyet göstermek isteyen şirketlerin holdingleşme sürecinde yaşayabilecekleri muhtemel süreç incelenerek süreç değerlendirilerek bu süreçte. yaşanacak olumlu ve olumsuzluklara dikkatler çekilmeye çalışılacak. Holdinglerin hukuki zeminlere oturtulmasının gerekliliği vurgulanacaktır.

# 1. BÖLÜM: ŞİRKETLERİN BÜYÜMESİ, BİRLEŞMESİ VE HOLDİNG ŞİRKETLERİ

## 1.1. Şirketlerin Büyümesi

20. yüzyıldaki teknolojik gelişmeler verimliliğin artmasına, işletme maliyetlerinin düşmesine, işletmelerin daha düşük fiyat ve üstün kaliteli mal üretmelerine yardımcı olmuştur. Ancak, teknolojik gelişmeler çok büyük ve palalı yatırımları da zorunlu kılmıştır. Teknolojik gelişmeler sayesinde işletmeler büyümekle kalmamış çok çeşitli mal ve hizmet üretir ve pazarlar duruma gelmişlerdir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin dev işletmeleri çok uluslu niteliğe dönüşmüştür. Çok uluslu işletmeler gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yatırımlar yapmak mal ve hizmetlerini o ülkeler ihraç etmek yerine bizzat ilgili ülkede üretmeye başlamışlar ve ya o ülkedeki yerli üreticilerle işbirliği yaparak kendi teknik bilgi, ekipman ve patent haklarını bunlara vermişlerdir. Temel endüstri malları ve çeşitli tüketim mallarının üretimini üstlenen bu ülkelerdeki yerli şirketler de büyüme sürecine girmişlerdir.

Günümüzde şirketlerin büyümesi ülkelerin ekonomik yapısına bağlı olarak değişik boyutlara ulaşmıştır. Bu büyüme dar anlamda şirketlerin üretim ve satış miktarlarının, sermaye, çalıştırılan işçi sayısı ve karların artması, geniş anlamda başka şirketleri kısmen veya tamamen satın alarak veya iştirak ederek genişlemeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Diğer taraftan, değişik iş alanlarına yayılmış olan çok uluslu şirketlere eğilim giderek artmaktadır (Yalçın, 1995,4).

Firmaları büyümeye iten nedenler çok çeşitli olmakla beraber iki ana grupta toplanabilirler.

- Psikolojik nedenler
- Ekonomik nedenler

Firma ortakları veya yöneticileri toplumda saygınlık kazanmak, sahip oldukları yaratıcı gücü kullanarak tatmin olmak, daha fazla kar elde etmek daha büyük bir şirkete sahip olmak ya da yönetmek gibi psikolojik açıdan tatmin olmak isterler.

Bu psikolojik nedenler aynı zamanda ekonomik nedenlerle de desteklenmektedir. Günümüzdeki sürekli ve hızlı gelişmeler toplum gereksinmelerinin büyük sermaye ile karşılanabilirliği,

uluslar arası birleşmeler nedeni ile rekabetin ulusal sınırlar dışına çıkmamış, işletmeleri varlıklarını korumaya ve kendilerine yönelebilecek tehlikeleri en az düzeye indirmeye, büyüme hızlarını mümkün olduğu kadar arttırmaya, bağımsızlıklarını korumaya ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinmesini karşılamaya ve kar etmeye yönlendirmektedir.

Firmaları büyümeye iten nedenlerin en önemlileri ekonomik nedenlerdir. İşletme büyüdükçe üretim ve hizmetler hem daha ekonomik olarak üretilecek, kalite yükselecek, hem de üretim ve dağıtımla ilgili faaliyetler daha etkin bir biçimde gerçekleştirilecektir.

Büyümenin işletme açısından ekonomik yararları şu şekilde belirtilebilir (Gönenli, 1978, 478);

- Çok miktardaki üretim ile uzmanlaşmanın sağlanması geniş araştırma olanaklarına

kavuşulması, ara ürünlerin daha iyi değerlendirilmesi, karlılığın artması,

- Maliyetlerin yüksek kapasitede daha düşük olması ile piyasada rekabet şansının artması, aradaki dağıtım, toptan ve hatta perakendeci kuruluşların işlevlerinin üstlenilerek daha etkin bir pazarlamanın gerçekleştirilmesi ve bu araçların sağladıkları karlarının bir kısmının, hatta tamamının firmaya kazandırılması, dağıtım ve reklam gibi, pazarlama unsurlarından daha ekonomik olarak yararlanma olanakları.

- Büyük miktardaki hammadde ve işletme malzemesi alımları ile sağlanan iskonto ve tasarruflar, ilk elden satın alma hammadde satıcılarının politikalarını etkileyebilme ve gerektiğinde hammaddeyi hem kendinin, hem de piyasanın talebini karşılayacak şekilde sağlama veya üretme.

- Finansal açıdan fonların daha etkin kullanımı, döner değerler yönetiminde kontrolün tam olarak sağlanabilmesi, dengeli üretim sayesinde istikrarlı bir kazanç, rekabetin artırılması ile fiyat ve pazarın kolayca etkilenebilmesi, şirketin hisse seneklerinin bütün bunlara bağlı olarak daha cazip hale gelebilmesi ve vergi ödemelerindeki avantajlar.

Sınırsız bir büyüme düşünülemez. Bu nedenle daima büyümeyi ve gelişmeyi amaçlayan şirketlerin bir takım kısıtlamalarla karşılaşmaları doğaldır. Büyümeyi kısıtlayan faktörler arasında;

- Firmanın büyümenin gerektirdiği fonlara sahip olmaması veya sağlayamaması,
- Bu fonlar sağlansa bile gerekli olan kaliteli yönetici personel ve eleman sağlanamaması,
- Büyümenin gerektirdiği etkin denetim veya organizasyon bozukluğu ya da firma sahipleri ve yöneticilerinin konuya gereken önemi vermemeleri nedeniyle sağlanamaması,
- Büyümenin kamuoyunun çıkarları açısından sakıncalı görülmesi nedeniyle eleştirilere konu olması ve bunun yanında kanunlarla getirilen bir takım kısıtlama ve kurallar sayılabilir.

Büyüme Çeşitli Şekillerde Olabilmektedir.Büyüme;

## **1.2. İçsel Büyüme**

İçsel büyüme, yeni hisse senedi çıkarma yoluyla sermayenin artırılması ve firmanın bünyesindeki dağıtılmamış karların kullanılması ile genellikle yapılan işin genişletilmesiyle büyümenin sağlanmasıdır. Bu büyüme sermaye piyasasından sağlanan ilave fonlarla da desteklenir.

Bu yolla büyüme daha yavaş olmakta ve bu yolu seçen firmalar eğer buldukları endüstri kolu daha yüksek bir büyüme hızına sahipse diğer firmalarla rekabet şansını kaybetmektedirler.Bu yüzden olanakları elverdiği zaman şirketler ya başka firmayı satın almakta, birleşmekte, birlikte hareket edip ortak politikalar üretmekte ya da holdingleşerek pazara ayak uydurmaktadırlar.Bu yüzden büyüme daha çabuk sonuç vermekte, hem de çoğu kez aynı ölçekteki faaliyet hacmini içsel büyüme ile sağlamaktan ucuza mal olmaktadır.

Bir büyüme tarzı olarak ele alındığında, içsel büyüme veya birleşme, yatay-dikey, dairesel, karışık veya çok yönlü dağılma yolu ile büyüme veya birleşme olarak görülmektedir.

### **1.2.1. Yatay Büyüme Ve Birleşme**

Faaliyet konuları farklı, fakat birbirini tamamlayan, üretimden satış aşamasına kadar olan tüm evrelerin tek bir firmanın elinde veya bu firma kontrolünde kardeş veya yavru şirketler arasında paylaşımları amacıyla birleşmeleridir.Örneğin; üretilen bir malın,pazarlama, dağıtım, satış ve teknik servis hizmetlerinin bir firma veya bu konularda ihtisaslaşmış firmalar arasında paylaşılması amacıyla gerçekleştirilmiş bir birleşme türüdür.

İşletme, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişler. Bu tür büyüme, işletmenin kendi çabaları olabileceği gibi, aynı alanda faaliyette bulunan başka işletmelerin satın alınması veya birleşme yoluyla da gerçekleştirilebilir. Bu konuda üç değişik strateji bulunmaktadır.

**Pazara Nüfuz Etme:** Mevcut mâmulde herhangi bir değişiklik yapmadan, o günkü müşterilerin satın alma miktarını artırarak, mâmulün eskime oranını artırarak, mâmulün diğer kullanım alanlarını tanıtarak ve nihayet artan kullanımlar için fiyat indirimleri sağlayarak gerçekleştirilen, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış arttırma çabalarına dayanır.

**Mâmül Farklılaştırma:** Mevcut mâmuller üzerinde değişiklikler yaparak, rakip mâmullerden ayrıcalıklı hale gelmeye ve dolayısıyla pazardaki etkinliği arttırmaya yönelik stratejilerdir. Kalitesi, tadı, kokusu, tasarımı veya ambalajı değiştirilerek mâmül daha cazip hale getirilebilir. Bu stratejiden amaçlanan, daha keskin bir marka imajının oluşturulmasıdır.

**Pazar Farklılaştırma:** Belirli bir mâmulün mevcut pazarda kullanımını arttırmaya yönelik çabalardan oluşur. Mâmulün yeni bir kullanımı alanını bulmak veya müşteri üzerindeki etkisini arttırarak bağımlılık sağlamak şeklinde uygulanabilir. Temel amaç, mâmülü hiç kullanmayanları çekmektir.

### 1.2.2. Dikey Büyüme ve Birleştirme

Bu tür stratejilerde ise, işletme satıcılar veya alıcıların kârını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişler. Bu genişleme mevcut teknolojilere bağlı kalabilir veya yeni teknolojiler gerektirebilir.

**İleriye doğru dikey bütünleşme:** İşletme, Mevcut dağıtım kanalları pahalı veya işletmenin dağıtım ihtiyacını karşılayamıyor ise, dağıtıcıların halihazırdaki kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sunmada sınırlı kalıyorsa, işletme, büyüyen bir sanayi kolunda faaliyette bulunuyorsa, dağıtım yapabilecek beşeri ve mali kaynakları varsa, belirli bir mâmülü üretmek üstünlük sağlayacaksa, dağıtıcı ve satıcıların kâr oranı yüksekse, kendi mâmullerini tüketen veya kullananlara doğru ilerler. Böylece yönetim, üretme-pazarlama zinciri içinde başka bir safhayı da kontrol altına almayı amaçlamaktadır. Böylece işletme kendi mâmulünün

tüketiminde daha etkili hale gelecek ve satışıyla ilgili tahminleri daha gerçekçi olarak yapabilecektir (Dinçer, 1998).

**Geriye doğru dikey bütünleşme:** İşletmenin, mevcut satıcıların fiyatları yüksekse ve ya işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalıyorsa, satıcılara karşı bir güvensizlik söz konusu ise, rakiplerin çok sayıda olmasına karşı satıcılar azsa, işletmenin mali ve beşeri kaynakları yeterli ise, fiyatlardaki dengenin sağlayacağı üstünlükler önemliyse, satıcıların kâr oranları yüksekse, İhtiyaçlarını temin etmede çabukluk önemliyse, üretimden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Yani işletme böyle bir durumda kendi kullandığı bir hammadde veya malzemeyi üretmeye başlamaktadır (Dinçer, 1998).

Bu stratejilerin en önemli faydası, üretim girdilerinde bağımsızlık sağlanması, maliyetleri azaltması, kaliteyi geliştirmesi ve dolayısıyla kârlılığını arttırmasıdır

### **1.2.3. Dairesel Büyüme Ve Birleşme**

Birbirinden farklı mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin aynı kanallardan benzer yöntemlerle pazarlama faaliyetlerinin birleşmesidir. Örneğin bankacılık sektöründeki şirketlerin sigortacılık sektöründeki veya menkul kıymet ve yatırım sektöründeki şirketlerle birleşmesi veya işbirliği yapmaları (Dinçer, 1998).

### **1.2.4. Çok Yönlü Dağılma Ve Büyüme**

Bu türden büyümede şirket veya şirketler grubu birbirleriyle ilgisi olmayan çeşitli yatırım alanlarına girerek riski dağıtma yoluna gitmektedirler. Ya da birbirinden çok farklı konularda çalışan firmaların birleşerek büyümeleridir.

## **1.3. Dışsal Büyüme ve Birleşme**

Dış büyüme ve birleşme başka bir firmanın alınmasıdır. Bu durumda ani bir büyüme söz konusudur. Firmalar yalnız kendi yarattıkları olanaklarla büyüme yerine diğer firmaları tamamen veya kısmen satın alarak veya yönetimlerini ellerine geçirerek büyüme seçeneğini tercih edebilmektedirler. Bu büyüme yöntemi ekonomik yapının gelişmesi, üretim tekniğinin değişmesi, yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya başlanmasıyla özellikle XX. Yüzyılın başından beri önem kazanmış ve batı ülkelerinde geniş ölçüde uygulanmaya başlamıştır. çeşitli şirketlerin bir araya gelmesi şeklinde tanımlanabilir. Bir araya gelme bazen informal (gayri resmi, hukuksal geçerliliği olmayan) yollardan veya formal (resmi, hukuki geçerliliği olan) birleşmelerle gerçekleştirilmektedir. İşletmeler, büyümelerini sadece kendi çaba kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanarak da



gerçekleştirebilir (Yalçın, 1995). Kısaca işletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu tür stratejiler, mevcut mâmul/Pazar alanında olabileceği gibi, yeni mâmul/Pazar alanında da uygulanabilir.

### **1.3.1. Birleşmeler (Merger) veya Şirket Evlilikleri**

Birleşme, iki veya daha fazla şirketin, İşletmenin değerini arttırmak, büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak, elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek, faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak için tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir (Dinçer, 1998).

### **1.3.2. Satınalma Stratejisi**

Satın alma stratejisi, gerçekte, birleşmenin değişik bir şeklidir. Şirket, İşletmenin piyasa değerini yükseltmek ve dolayısıyla hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak, işletmenin büyüme oranını daha çok ve çabuk attırmak, mâmul hattını dengelemek veya tamamlamak, rakip sayısını azaltmak, işletme için gerekli kaynakları daha hızlı bir şekilde ele geçirmek, satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşerek, mevcut ve muhtemel net kazançları arttırmak, sinerjiden doğacak verimliliği ve kârlılığı gözetmek.yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkililiğini arttırmak amacıyla tatmin edeci bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine dahil eder.

Satın almayı birleşmeden ayırt eden özellik, bir işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satın alan işletmenin varlıklarına eklenmesidir. Birleşme stratejisinde bütün işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarken, satın alma stratejisinde diğer işletmeler, satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir.

### **1.3.3. Stratejik İttifaklar**

Stratejik ittifak iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan stratejik ittifaklar; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve nihayet sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte; uluslar arası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Stratejik ittifak işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel bir adıdır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası veya ar-ge çalışması yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynakları kullanma vb. stratejiler bu tür ittifaklara örnek gösterebilir (Dinçer, 1998).

### **1.3.4. Ortak Yatırım (Joint Venture)**

Ortak yatırımı, iki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek belirli bir m m l/Pazar alanında işbirliği yapmalarınıdır. Bu işbirliği; sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket olabileceği gibi konsorsiyum Őeklide sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir. Ayrıca ortak yatırım stratejisi yoluyla işletmelerin ( zellikle küçük işletmelerin), büyük ve güçlü işletmelerin rekabetinden korunabilmeleri mümkün olacaktır.

Kısaca ortak yatırım; yeni bir işe başlamının yüksek riskini azaltması, küçük işletmelere büyük Şirketlerle rekabet etmek ve onlar arasında yaşama Őansı vermesi, yeni teknolojileri kolayca elde edebilme imkânı vermesi sebebiyle, işletmelere cazip gelmektedir.

### **1.3.5. Lisans Anlaşmaları**

Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir m m l n üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu yolla işletme belirli bir teknolojiyi, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süre için satın alır. Genellikle uluslar arası ve küresel bir nitelik gösterir.

### **1.3.6. Satış Yetkisi Verme veya Satış Acentalığı**

Bir işletmenin, m m llerinin satışını acentalık veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmesidir. Bu tür işbirliği uygulamaları, oldukça sık görülen bir stratejidir. Satış ve dağıtımın çok masraflı veya uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde işletmenin k rlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

### **1.3.7. Dış Kaynakları Kullanma (Outsourcing)**

Bazı işletmeler bir mal veya hizmetin üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı Şekilde işbirliği yapabilirler. Bu işbirlikleri değişik Şekillerde ortaya çıkabilir:

Tedarikçileri veya bayileri ortak etme: Bir işletme kendine girdi temin edenleri veya bayilerini k ra ortak edebilir.

Taşeronlaştırma: Temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devredebilir. Böylece, hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeronun maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar.

Fason imalat: Tekstil işletmelerinin ülkemizde sık kullandığı bir yöntemdir. Fason imalat da bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir.

### **1.3.8. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme (Benchmarking)**

Kıyasa dayalı gelişme, bir işletmenin bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları kendini geliştirmek için kullanması sürecidir (Dinçer, 1998).

## **1.4. Şirketlerin Birleşmesinde Ekonomik Hukuki Bağımsızlığı Koruyan Anlaşmalar**

**Konsorsiyum:** Latince bir kelime olup, işletmeler arasında belli bir iş için oluşturulan birlik ve ortaklık anlamına gelmektedir. Konsorsiyumu kısaca, belirli ticari işlemler yapmak amacıyla iki veya daha çok işletmenin geçici olarak birleşmesi olarak tanımlayabiliriz.

İşletmeleri birleşmeye yönelten nedenler, sermaye bulma, tehlikeli işlerde riskin paylaşılması, satın almada güç birliği, geçici bir kriz geçiren işletmelere sermaye desteği sağlamak için birleşmesi vb. nedenler olabilir. Konsorsiyumlar belirli bir süre için oluşturulur. Belirli bir ticari işleme özgü kalır. Anlaşma konusu işlem tamamlandıktan sonra taraflar aralarında hesaplaşırlar.

**Kartel:** Piyasadaki ortak çıkarlarını korumak ve piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda düzenleyip tekelleri oluşturmak için ayrı tüzel kişiliklere sahip işletmelerin aralarında yaptıkları bir anlaşma ile birleşmeleri kartelleri oluşturur. Bu anlaşmalar sonucunda işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korumakta, ancak karteli oluşturan işletmelerin ekonomik çıkarlarına zarar vermemek için ekonomik ve mali yönden kartelce belirlenen sınırlamalara uymak zorunda kalmaktadır.

## **1.5.Şirketlerin Birleşmesinde Ekonomik Ve Hukuki Bağımsızlığı Yok eden Anlaşmalar**

**Konsern:** Bu türden işletmelerde konserne dahil işletmeler hukuki tüzel kişiliklerini ve ekonomik bağımsızlıklarına ya kısmen ya da tamamen kaybetmektedir. Konserne dahil işletmeler birbirini tamamlar. Bir işletmenin hammaddesi diğerinin ara yada son mamulünü oluşturur. İşletmeler ortak satın alma yaparlar. Aralarındaki rekabeti önleyerek piyasaya hakim olmaya çalışırlar.

**Merger:** Merger, ayrı şirket varlıklarının tek bir şirket haline gelerek birleşmesidir. Şirketlerden bir tanesi hukuki ismini ve statüsünü korumakta diğeri ise bu şirketin bünyesine dahil edilmekte veya satın alınmaktadır.

**Ekonomik Fayda Toplulukları:** Ekonomik fayda toplulukları, gelişen çağımızın oluşturduğu yeni kavramlardan biridir. Ekonomik fayda toplulukları ayrı tüzel kişiliğe sahip olan işletmelerin, bazı ekonomik ve mesleki faaliyetleri başarmak için sözleşmeye dayalı olarak oluşturdukları ayrı tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır.

Ekonomik fayda topluluklarının amaçları, piyasada rekabeti azaltıcı birleşmeler oluşturmak değildir. Bunların amacı, tam bir birleşmeye gitmeden kaynaklardan tasarruf etmek, bilgi ve tecrübelerden yararlanarak etkinlik sağlamaktır (Yalçın, 1995).

**Tröst:** Hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları tamamen kaybeden işletmeler bu grupta toplanır. Bazı yazarlar tröstü oluşturan işletmelerin hukuki bağımsızlıklarını koruduklarını, ancak ekonomik yönden bağımlı oldukları ileri sürmektedirler. (Tenker, 1979)

Tröste bağlı şirketlerin hukuki bağımsızlıkları olsa bile yönetim tek elden yürütüleceğinden etkin, verimli ve kârlı olmayan işletmeler tröst tarafından kapatılıp tasfiye edileceği için hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeleri tröste bağlıdır.

- Yatırım tröstleri

Yatırım amaçlı bir firma kurulur ve sermaye sahiplerinden toplanan sermayeler başka şirketlerin hisse senedi ve tahvillerine yatırılır.

- Votingtröstler

Hisse senedi sahiplerinin haklarını birleştirerek oy hakkı ve yönetimi etkilemeleri veya ele geçirmeleridir.

- Holdingler

Tezin bundan sonraki bölümünün konusunu holdingler oluşturmaktadır. Ülkemizde şirketlerin büyüme ve birleşmesi yasal olarak holdingleşme ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bundan sonraki bölümlerde holdingleşme olgusu incelenecektir.

## 1.6. Holding Kavramı

Holding kelimesi İngilizce kökenlidir. Yönetimi veya hisseleri elinde tutan anlamına gelmektedir (Akıncı ve Ünlen, 1988: 171).

Holding hukuki bir terim olmayıp iktisadi ve mali bir oluşumu belirten bir terimdir. Bir tüzel kişinin diğer şirketlere devamlı katkısı bulunduğunu, bunların yönetimi üzerinde açık ve etkili bir şekilde söz sahibi olduğunu ifade eder (Ulusoy; 1974: 612 ).

Tüm dünyada özellikle 20.yüzyılın yarısından itibaren, savaş nedeniyle baskı altında kalan talebinde patlamasıyla işletmeler giderek büyüme ihtiyacı hisseder olmuşlardır. Karar alma ölçeklerini büyüklüğünün getireceği ekonomik faydaları da göz önüne alan bu işletmeler, kendilerine bağlı şirketler kurma ya da kurulmuş şirketlerin yönetimini ele geçirme yoluna gitmişlerdir. İşte bu sürecin sonunda bir şirket ve ona bağlı birden çok şirketlerin kurulduğu bir şirketler topluluğu meydana gelmiş, topluluğun başındaki şirkete de “Holding Şirket” ismi verilmiştir.

Şirketlerin bu holding çatısı altında toplanmalarının kuşkusuz bir çok yararları vardır. Bir holding sistemi, kendisine bağlı şirketlerin tek tek toplamından daha güçlüdür. Bu güç, girdi temininden finansman olanakları sağlamaya, dağıtımdan planlamaya kadar birçok alanda geniş bir hareket serbestisi sağlamaktadır.

Bu gerçek karşısında bazı ülkeler hukuk sistemlerini yeni dengeler üzerine inşa etmeye yönelik özel hükümler türetirken, Türk Hukuku, tasarımın tabanındaki bu kaymaya duyarsız kalmıştır. Holding kavramının tanımı bile sadece TTK.’nun yedek akçelerle ilgili 466’ncı md. 31.’da dolaylı olarak”... gayesi esas itibariyle başka işletmelere iştirakten ibaret şirketler... şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu hükümde sadece saf holdinglere yöneliktir ve ancak bu holdingleri tanımlayabilmektedir. Ancak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Dairesi de bu tanımı esas olarak, holding şirketlerin sözleşmeleri de iştirakten başka amaçları kabul etmemektedir.

Söz konusu ekonomik gelişmelere uygun olarak vergi kanunlarında da bazı değişiklikler yapılmış, holdingleşmenin yolu açılmaya çalışılmıştır. 1961 yılında Gelir Vergisi Kanunun'da yapılan düzenlemelerle bir holding sistemi içinde yer alan şirketlerin, tüzel kişilere ödenen kâr paylarının vergi kesintisi dışında tutulması suretiyle mükerrer vergilenmeleri önlenmiş, 1963 yılında yapılan yeni bir düzenleme ile de şirketler arasında kademelenme oluşturarak ödenecek vergilerin ertelenmesi olanağı sağlanmıştır. Ancak tamamen kısmi bir nitelik taşıyan bu değişiklikler holdinglerin vergi karşısındaki durumlarını kavrayacak kapsamda olmamıştır.

Bilindiği gibi ülkemizdeki holdingler, esasen “saf holding” göstermelerine karşın, bağlı şirketlerine verdikleri kredilerden elde ettikleri faizler nedeniyle “karma holdingler” kategorisinde değerlendirilmektedirler

Mevzuatımızda holdingleri düzenleyici hükümler getirilmemiştir. Yabancı ülkelerdeki holdinglerle ilgili mevzuatta ana şirket ve yavru şirket ilişkilerinde; yavru şirketin ana şirketin pay hesaplarına sahip olmaması ve yavru şirkette sermayenin, ana şirket menfaatleri yönünden değil, yavru şirket menfaatleri öne alınarak kullanılması esasları benimsenmiştir (Yalçın, 1995,15).

## **1.7. Holdingin Tanımı**

Bir şirketin, diğer bir yada birkaç şirkete, bunların yönetimine etken (hakim) olacak şekilde katılması, “ holding “ olarak tanımlanır ( Poray; 1963: 425).

Holdingler, dağınık ve ortakları ayrı olan ve uğraşı konuları farklı bulunan şirketlerin yönetim ve denetimini ele geçirmek amacı ile onların hisse senetlerini satın alan yada elinde bulunduran şirketlerdir (Altuğ, 1986: .2).

Yukarıdaki tanımlarda bahsedildiği gibi holding şirketler, yavru (bağlı) şirketlerin sevk, idare ve yönetimine hakim olabilmek için kurulurlar. Holding şirketler, bağlı şirketlerin yönetimine hakim olabilmek için çoğunlukla bağlı şirketlerin en az %51 hisselerine hakim olurlar. Şirketlerin kurumsallaşması deha etkin ve verimli çalışmaları bireysel tasarruf ve karar alma

ortamından kurtarılarak uzman danışmanlar ve profesyonel çalışan yönetim kurulu kararının alınması ile sağlanır. Holding şirket yapıları kurumsallaşma ve doğru ve isabetli kararların alınabilmesi için daha etkin yapılardır.

## 1.8. Holdingin Temel İlkeleri

- **İştirak:** Holdingin temel fonksiyonlarının en önemlisi iştiraktır. Holding bağlı şirketlerin sermayelerinin bir kısmını alarak o şirkete iştirak ederler. Holding yavru şirkete iştirak etmekle yavru şirketin yönetiminde , sevk ve idaresinde etken olur.
- **Yavru Şirketin Yönetimine Hakim Olmak:** Holdingin iştirak ettiği şirketin yönetimine hakim olabilmesi için o şirketin hisselerin en az yüzde 51'ne sahip olması gerekmektedir. Müteşebbislerin temel amacı kar elde etmektir, dolayısıyla şirketlere ortak olan holdingin amacında yönetim organizasyon, örgütlenme, planlama, hedef belirleme, denetim ve kontrol bunlara bağlı olarak kar elde etmektir.

## 1.9. Holding Çeşitleri

Holdingler yaptıkları işler, faaliyette buldukları ekonomik alan, ortaklık yapıları ve buldukları ikamet yerlerine göre farklı isimlendirilmektedir. Bunlar kısaca;

- **Saf holding:** Holding burada sadece yavru şirketlerin hisselerine sahip olur. Holding ayrıca başka bir iş yapmaz. Hisselerine sahip olduğu şirketlerin daha verimli, etkin ve sonuçta karlı olmaları için holdinglerin yapacağı işler konulu başlıkla bahsedecek olan konularda şirketleri yönlendirir, takip eder ve denetler (Yalçın, 1995).
- **Karma Holding:** Bu holding çeşidinde holding şirket yavru şirketlerin hisselerine ortak olduğu gibi ayrıca başka işlerde yapmaktadır. Bu tür holdingler kendileri de üretim, tedarik pazarlama v.b. konularda faaliyet göstererek bizzat kendileri de ticari faaliyet içinde bulunan holdinglerdir (Yalçın, 1995).
- **Tek Holding:** Holding şirketin hisselerine sahip olduğu yavru şirketin başka herhangi bir şirketin hissesine sahip olmadığı yapılardır. Tek holdinglerde holdinge bağlı olan şirketler

aynı sektör veya başka sektörlerde faaliyet gösteren diğer şirketlere ortak olmayan ve diğer şirketlerin hisselerine iştirak etmeyen şirketlerdir (Yalçın, 1995).

▪ **Salkım Holding:** Salkım holdingde holdingin ortak olduğu yavru şirket de başka şirketlerin hisselerine ortak olmaktadır. Salkım holdingler ise tek holdinglerin aksine holdingin hisselerine sahip olduğu yavru şirketler aynı sektördeki veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren diğer şirketlere ortak olarak onların hisselerine sahip olduğu şirketlerdir (Yalçın, 1995).

▪ **İşletme Holdingler:** Yavru şirketlerin hisselerine holding şirketin ortak olduğu gibi yönetim, organizasyon, planlama ve denetim gibi fonksiyonların yanında holding şirketin kendisinin direk üretim, depolama sevkiyat ve satış pazarlama gibi ticari faaliyetlerde bulunduğu holding şirket yapılarıdır (Yalçın, 1995).

▪ **Hakim Holdingler:** Yavru şirketleri en az %51 hissesine sahip olan holding yapılarıdır. Şirket ve holdinglerde kararlar da etkinlik hisse oranlarına göre olmaktadır. Hisse sayısı daha fazla olan ortağın daha fazla oy hakkı olmakta dolayısıyla kararda da daha etkin olmaktadır. Bu bakımdan hakim holdinglerde yavru şirketin yönetimi holding şirketin inisiyatif ve yönetiminde olmaktadır (Yalçın, 1995).

▪ **Yatay Holding:** Bu tür holdinglerin yoğunlaştıkları ve uzmanlaştıkları alan aynı sektördedir (yani aynı ekonomi alanında veya iş kolunda ) Yavru şirketlerin hepside aynı iş kolunda çalışarak faaliyet gösterdiği holding yapısıdır (Yalçın, 1995).

▪ **Dikey Holdingler :** Holdingin hisselerine sahip olduğu şirketlerin her biri yatay holdinglerin aksine arı ayrı sektörlerde ve iş kollarında faaliyet gösterdiği yapılardır (Yalçın, 1995).

▪ **Kamu Holdingleri:** Devlet iktisadi teşekkülleri de bu tür holdinglere örnek olarak gösterilebilirler (Yalçın, 1995).



- **İkamet Holdingler:** Yavru şirketlerin holding şirketlerin adresinde bulunduğu şirketlerdir (Yalçın, 1995).

## 1.10. Holding Şirketlerin Yapacağı İşler

Bir holding şirketin esas olarak iki tür faaliyeti vardır. Sermayesini işletmek, sermayesini yatırdığı bağlı şirketlere hizmet götürmek. Bir holding sisteminin gurup içi firmalar açısından en önemli avantajı, ana şirkette kademeli yapının ve vergi kanunlarının oluşturduğu geniş fonların kullanımına ilişkindir (Güven, 1988).

Aynı holding içinde yer alan kuruluşlar içersinde bütün şirketleri ilgilendiren masraflar tek elden yani holding tarafından yapılmaktadır, dönem sonunda da aynen veya belli anahtarlar yardımıyla diğer şirketlere götürü olarak dağıtılabilmektedir. Mesela; holding ve belli şirketler arasında nakit alışında koordinasyon sağlamak amacıyla nakit fonları bünyesinde toplayarak finansman sıkıntısına düşenlere belli sürelerde bunları aktarmakta veya banka kredilerini tek elden kendisi sağlamakta, daha sonra bu kredileri bağlı kuruluşlara aktarmaktadır. Holding bu fonksiyonunu sadece finansman bakımından değil, yönetim, planlama, denetim ve koordinasyon hizmetleri yönünden de yerine getirebilmektedir.

Holdingler belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmaktadır. Buradaki temel amaç az emekle ile daha çok sermayeyi sevk ve idare etmektir. Bu durum ise topluluk şirketin tek merkezden yönetilmesini gerektirmektedir. Çünkü şirketlerin uyum içinde çalışmaları, genel giderleri azaltmakta, her şirketin ayrı ayrı yaptıkları bazı giderler holding merkezi tarafından yapılan organizasyonla kontrol altına alındığından harcama kalemleri azalmakta bu da verimliliği arttırmaktadır.

Holding çatısı altında bulunmanın ekonomik, teknik ve yönetim açısından bir çok avantajları vardır. Bağlı şirketlerin her birinin ayrı ayrı mali müşavir, hukuk müşaviri veya benzeri konularda uzman personel çalıştırmasının kendisi açısından maliyeti daha yüksek olacaktır.

Diğer taraftan bazı hizmetleri bağlı şirketlerin kendi bünyelerinden gerçekleştirmeleri de mümkün olmamaktadır.

Hizmetin dışardan satın alınmasının maliyeti ise yine yüksek olacağı gibi bir holding tarafından verilen hizmetlerin tamamını dışarıdan satın almak da mümkün değildir.

Hukuk müşavirliği, mali müşavirlik gibi dışarıdan satın alınabilir ancak planlama, hedeflerin tayini kredi temini gibi hizmetlerin dışarıdan alınması söz konusu olamaz. Ayrıca bir şirket kendi sırlarının dışarı çıkmasını istemez (Alak, 1975).

Holdingle Türkiye’de ve dünyadaki ekonomik ve teknik gelişmeleri takip ederek bağlı şirketleri bu gelişmelere adapte etmeye çalışmaktadır. Tek başına şirketin bunu yapması mümkün değildir.

Holdingleşme pazarlama açısından da bazı avantajlar sağlamaktadır. Holdinge bağlı bir şirketin ürünü diğer şirketin hammaddesi veya yarı mamulü olabilmektedir. Veya bağlı şirketlerin ürünleri, holdinge bağlı pazarlama şirketleri tarafından daha kolay bir şekilde pazarlanabilmektedir.

Bir Holding şirketin faaliyeti sermayeyi işletmek, sermayesini yatırdığı bağlı şirketlere hizmet götürmektir. Holdingin elde ettiği iştirak kazançları, yatırılan sermayenin karşılığıdır. Holding şirket bağlı şirketlere hizmet verdiği göre bu hizmetin bir bedelinin olması gerekir.

Holding şirketin faaliyet konusu sadece bağlı şirketlerin sermayesini iştirak etmek ve iştirak kazancı elde etmekten ibaret olsa idi, bu ölçüde teşkilatlanmasına ve personel istihdam etmesine gerek kalmazdı. Holding bünyesinde yapılan hizmetler holding şirkete değil bağlı şirketlere yöneliktir.

Diğer bir husus ise holding şirketin bütün bağlı şirketlerin sermayelerinin yüzde yüzüne sahip olmamasıdır. Holding şirketler sermayesinin büyük çoğunluğuna sahip olduğu şirketlere hizmet verdikleri gibi % 10-15 gibi düşük oranda sermayesine sahip oldukları şirketlere de hizmet vermektedirler

Yukarıdan beri yapılan açıklamalar ışığı altında olayın ekonomi yönü holdinglerin bağlı şirketlere hizmet faturası kesmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Olayın vergi hukuku açısından incelenmesi de bizi aynı sonuca götürecektir. Çünkü; uygulamada holdingler ve bağlı şirketler ayrı ayrı tüzel kişiliğe sahip sermaye şirketleridir. Holding tarafından kesilen hizmet faturaları holding bünyesinde gelir kaydedilmekte, bağlı şirketlerde ise genel giderler kaydedilmektedir. Bu durum ise vergi hukuku açısından gayet doğaldır. Aralarında yönetim ve sermaye ilişkisi bulunan şirketlerin mal ve hizmet alım ve satımı yapamayacaklarına dair bir hüküm mevcut değildir (Aksan, 1982).

Bu açıklamaların ışığında holdingler tarafından bağlı şirketlere genel olarak aşağıdaki konularda hizmet verilmektedir.

### ▪ **Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri**

Ülkemiz şartlarında küçük işletmelerin en çok zorlandıkları alanlardan biri ar-ge faaliyetleridir. Bu maliyete genelde firmalar ya girememekte veya dar imkanlarla istediği sonuca ulaşamamaktadır. Holdingler ise kendi bünyelerindeki kalifiye personel kadrosuyla bu hizmeti kendisi yapmakta yada portföyünde bulunan dıştaki firmalardan holding gücünü kullanarak daha ucuza alabilmektedir (Aytek, 1980).

### ▪ **Finansman Temini**

Holding şirket merkezden bağlı şirketlerdeki mevcut nakit döngüsünü kontrol ederek nakit fazlası olan şirketten bu fazlalığı nakit ihtiyacı olan şirkete aktararak hem nakit ihtiyacını karşılamakta hem de atıl fonları verimli bir şekilde değerlendirmektedir. Diğer uzun vadeli ve yüksek miktardaki, holdingin kendi bünyesinde çözemeyeceği finansman ihtiyaçlarını diğer finansman temin edebileceği kuruluşlardan, holdingin oluşturduğu güçle daha uzun süreli ve ucuza çözebilmektedir (Akgüç, 1976).

### ▪ **Pazarlama ve Dağıtım Faaliyetleri**

Üretim firmalarının çoğunlukla pazarlama ve dağıtım sıkıntısı vardır. Çünkü yoğunlaştığı ve uzmanlaştığı alan üretim ve üretimdeki verimlilikle kalitedir. Halbuki üretilen ürün çok iyi pazarlanmalı ki üretim kapasitesi tam verimli çalışabilsin. Holdingler ve grup şirketlerinde

pazarlama ve dağıtımda uzmanlaşan ikinci bir şirket belirlenen prosedürlerle daha iyi hizmet verebilmekte ve pozitif bir sinerji ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1982).

#### ▪ **Yatırım Projelerinin Hazırlanması**

Her şirketin kendi bünyesinde uzman ve kalifiye eleman bulundurması mümkün değildir. Çünkü bu tür elemanların maliyetleri bir şirketin kaldıramayacağı kadar yüksektir. Holding şirket bu potansiyeldeki elemanları bünyesinde istihdam eder ve projelerin fizibilitesini bunlar vasıtasıyla yapar. Böylelikle kaynaklar ve zaman boşa sarf edilerek israf edilmemiş olur. Bu da finansmanın en verimli şekilde kullanılmasını sağlar (Koçel, 1982).

#### ▪ **Hedeflerin Tayini**

Holdingler finansman bölümünün şirketlerin kâr oranları, öz sermayesi ve sektördeki diğer etkenleri de dikkate alarak şirketlerle ilgili hazırladıkları kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere göre muhammen bütçelerin hedeflerini şirketlere verir. Ayrıca ar-ge biriminin araştırmalarıyla endüstri yapıları ve firmaların sektördeki konumuna göre ulaşmaları gereken minimum ve maksimum hedefleri şirketlere verir (Koçel, 1982).

#### ▪ **Planlama**

Plan, geniş anlamıyla tutulacak yol ve davranış biçimi diye tanımlanırken, planlama da amaçlar ile bunlara ulaşacak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır (Öz-Alp , 1975: 21).

Planlama; amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre ne şekilde ve ne zaman ve ne kadar zaman da yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarıdır, tutulacak yolu gösteren bir modeldir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi holdingler işletmelerin amaçları işletme politikaları prosedürleri, bütçeleri, ayrıntılı planları, programları ve stratejileri doğrultusunda şirketlerin planlamalarını yaparak yol gösterir.

## ▪ **Örgütlenme ve Kararların Uygulanması**

Planlamayla belirlenen şirket amaçlarının yerine getirilebilmesi için örgüt organizasyonunun oluşturulması gerekir. Bu organizasyonun oluşturulması ve birimler arasındaki verimli çalışma ve uyumun temin edilmesi için gerekli prosedürler ve sorumluk-yetki dağılımı üst yönetim tarafından belirlenir. Ayrıca holding bünyesindeki tedarikçi-üretici-satıcı firmaları arasında ilişkilerin belirlenmesi holding yönetimi tarafında yapılır. Belirlenen yetki sorumluluk ve prosedürlerin uygulanma kontrol ve denetimini holding yapar (Koçel, 1990).

## ▪ **Bilgisayar Hizmetleri**

Teknolojinin ilerlediği günümüz bilgi ve teknoloji çağında bilgisayar teknolojisi firmaların iş takibini kolaylaştırmaktadır. Fakat bu teknolojiden daha iyi istifade edebilmek için uzman kişilerin istihdam edilmesi de bir gerçektir. Bu uzmanların şirketlerde istihdamı pahalı bir maliyet oluşturabilmektedir. Bu uzman kadrolar holding merkezinde istihdam edilerek bütün şirketlere hizmet vermektedir

## ▪ **Sevk ve İdare**

Firmaların faaliyetlerini koordineli bir şekilde yürütebilmek için fonksiyonel bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekir. Organizasyon yapısı ne kadar iyi olsa da bilgi çağı olarak niteleyebileceğimiz günümüzde insan kaynakları yapısı sağlam olan ve bilgiye sahip olan firmalar daha aktif ve verimli çalışmaktadırlar. Holdingler oluşturdukları merkezi yapıdaki tecrübeli ve profesyonel kadro ile, insan kaynaklarının oluşturduğu personel sistemi ile şirketlerin sevk ve idaresini hem profesyonel ellere verirken merkezden de kontrol ve denetimini yapar (Koçel, 1990).

## ▪ **Mali Revizyon ve Vergi Müşavirlik hizmetleri**

Holdingler bünyelerinde tecrübeli ve güçlü muhasebeci ve mali müşavirlerle çalışır. Merkezdeki bu güçlü yapı şirketlerin finansman durumları ve devlete karşı olan yükümlülüklerini önceden planlayarak şirketlere rehberlik yaparlar. Bu tür personellerin genellikle ücretleri yüksek olduğundan şirketler bünyelerinde böyle personeli istihdam etmede zorlanır (Aksoy, 1989).

## ▪ Piyasa Araştırmaları

Holdingleer kendi bünyelerinde istihdam ettikleri ar-ge elemanları veyahut ta profesyonel araştırma ve geliştirme firmalarıyla anlaşma yaparak piyasa araştırmaları yaptırır. Bu araştırmaların sonucuna göre de şirketlerin yoğunlaşması gereken alanları belirler (Dinçer, 1998).

## ▪ Halkla ilişkiler tanzimi

Günümüzde firmalar için iyi bir imajla tanınmaları çok önemlidir. Medyadaki bire bir iletişimle tüketiciler olumlu kanaate sahip oldukları ürünleri tercih ederken tanımadıkları ve bilgi sahibi olmadıkları veya olumsuz kanaate sahip oldukları firma veya ürüne karışı tercihlerini olumsuz sergilemektedir. Ayrıca alışanlar ve yakın çevredeki insanlar firmalardan bazı sosyal faaliyetleri de beklemektedir.

şirketlerin tek başına bu faaliyetleri yapmaları çok maliyetli olmaktadır. Holding tarafından daha ucuza ve daha etkin bir şekilde bu hizmetin verilmesi mümkün olabilmektedir.

## ▪ Personel Temin ve Eğitimi

Genellikle holdingleerde insan kaynakları koordinatörlükleri vardır. Bu koordinatörlükler şirketlerde oluşan boş kadrolar için değişik yollarla ulaştıkları adaylar arasından en uygun olanları ya holding bünyesindeki diğer şirketlerden veya dışarıdan temin eder. Gerekli eğitimleri vererek şirketin ihtiyaç duyduğu personeli tedarik eder (Ataay, 1990).

## ▪ Muhasebe Organizasyonu ve Mali Kontrol

Özellikle bilgisayarların kullanılması ve tek düze muhasebe sistemine geçildikten sonra şirketler açısından muhasebe sistemi daha da önem kazanmıştır. Holding merkezindeki kalifiye ve tecrübeli elemanlar şirketlerin muhasebe sistemlerinin düzgün tutulması noktasında şirketlerin muhasebe sistemini oluşturur. Belirtilen bu sistem doğrultusunda periyodik aralıklarla şirketlerin kontrol ve denetimini yapar (Aksoy, 1989).

## ▪ **Hukuk Müşavirliği**

Holdinger bünyelerinde istihdam ettikleri hukuk müşavirleri vasıtasıyla şirketlere danışmanlık yapar ve şirketleri hukuki yönden bağlayıcı veya zarara sokucu bir takım anlaşma ve taahhütlerde yönlendirir.

## **1.11. Holdingleşme Nedenleri**

Müteşebbisler çok farklı nedenlerle ekonomik faaliyetlerde bulunmaktalar. Fakat burada asıl nedeni iyi bir organizasyonla doğru işler yapmak ve kar elde etmektir. Rekabetin arttığı, dünyanın tek pazar olduğu ve globalleşmenin yaşandığı günümüzde daha az girdiyle ve en düşük maliyette, en iyi organizasyonla faaliyette bulunmaya işletmeleri ve müteşebbisleri şartlar zorlamaktadır. Büyük ve çok sayıdaki işletmenin verimli işletilmesi, takip ve kontrolü de belirli bir büyüklükten sonra mümkün görülmemektedir. Bu ve bunlara benzer birçok neden insanları holdingleşme düşüncesine yöneltmektedir. Bu nedenleri şu şekilde incelemek mümkündür.

### **1.11.1. Ekonomik Nedenler**

#### ▪ **Daha Güçlü Bir Yapı Oluşturmak**

Birbirinden ayrı konularda çalışan bağımsız işletmelerin dıştan gelen etkiler altında dağılma olasılığı fazladır. Rekabet, zararlar ve benzeri nedenlerle, hatta iç çekişmeler nedeniyle işletmeler dağılabileceği gibi, sermaye gruplarının yarar çekişmeleri de bu dağılmayı çabuklaştırabilir (Altuğ, 1986: 18).

Bu durum, işletmeleri merkezi bir örgütün çatısı altında toplamak suretiyle daha güçlü bir yapı oluşturarak büyük ölçüde önlenmiş olmaktadır. Gerçekten ayrı konularda çalışan fakat aynı kişinin sermayesiyle kurulmuş bulunan bağımsız şirketlerin bir çatı altında birleştirilmesi daha güçlü bir yapı oluşturarak, iç ve dış etkenleri zayıflatmakta, müesseseyi zayıflatmak ve dağıtmak isteyenler öncelikle karşılarında merkezi örgütü yani holdingi bulmaktadırlar.

## ▪ **Büyük Finansman Gücüne Sahip Olmak**

bağımsız ve dağınık işletmelerin ellerinde bulunan fonları tek tek kullanmaları yerine, bunları birleştirerek bir elden ve daha verimli bir şekilde kullanma isteği de holdingleşmede bir etken olmuştur. Olaya ana şirket açısından baktığımızda, küçük bir sermaye ile büyük bir yatırım tutarını yönetme durumundadır. Grup içinde bir çok şirket olduğu için diğer hissedarların fonları da grubun fonlarına eklenmekte, ancak yönetsel açıdan bu hissedarlar grubunun etkin olması önlenmektedir. Böylece holding grubu bir aile şirketi görünümü kazanmakta ve halka açılma yoluyla küçük hissedarı gruba katarak hem imajını iyileştirmekte, hem de çok ortak olduğu için yönetimde rakipsiz kalmaktadır (Aksan, 1988:19).

Bağlı şirketler her ne kadar bağımsız iseler de birbirleriyle yine de sıkı ilişkiler içindedirler. Ana holding veya grup, kendi garantisini altında elde ettiği ve ucuza mal ettiği fonları ve finansman kaynaklarını, grup içinde atıl kalmış olan fonlarla birleştirerek zor durumda olan şirketleri desteklemektedir. Grup içinde şirketler birbirinin çıkarlarını korumakta ve kollamakta, gerektiğinde birbirlerine ucuz girdi sağlamaktadırlar.

## ▪ **Tek Elden Yönetim Ve Üretimde Verimliliği Sağlamak**

şirketlerin her an değişen ve karmaşık hale gelen çevre ve ekonomi koşulları karşısında daha hesaplı, planlı ve programlı hareket etmeleri, modern teknikleri kullanmaları, araştırmaya ve geliştirmeye önem vermeleri ve geleneksel anlayışı terk etmeleri artık kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak bütün bu tekniklerin kullanılması önemli olduğu kadar masraflıdır. Bu yüzden şirketler ancak sağlayacakları yarar, maliyetinden daha fazla olursa bu tekniklere itibar etmektedirler.

Bir holding çatısı altında toplanan şirketler ise bu konuda daha şanslılardır. Çünkü holdingin bünyesinde şirketlere bu tip hizmetleri vermek üzere bölümler vardır. Araştırma, mamul geliştirme, planlama, finansal kontrol ve bütçeleme, Pazar araştırması bölümleri bu tip işlevleri görmek üzere kurulmuşlardır. Bu tür bölümlerin kurulup çalışması sonucunda şirketlerin verimliliği de doğal olarak artacaktır.



Vehbi Koç hatıralarında bunu şöyle dile getirmektedir.

“Yıllar geçtikçe teşkilat büyüyordu. Artık adına Koç topluluğu dediğimiz şirketlerimize her yıl yenileri katılıyordu. Bunların hepsi bağımsız birer şirketti, ben yönetim kurullarının başkanıydım. Her biri değişik alanlarda, değişik şekillerde çalışan bu şirketler birbirlerinden farklı olduklarından bunların yönetimine yetişmem güçleşiyordu” (Koç , 1983:94).

“Koç gurubu daha fazla büyümeden temelini sağlamlaştırmak, şirketlerin birbirleriyle bağlantısını güçlendirmek, modern sevk ve idarecilik anlayışı ile yönetilmelerini ve en önemlisi sürekliliğini sağlamak istiyordum” (Koç, 1983:94).

#### ▪ **Faaliyet Planlamasında Rasyonelliğin Ve Koordinasyonun Sağlanmasını Kolaylaştırmak**

Holdingle gruplarında faaliyet alanları ve yatırım kararları merkezde, yani ana holdingde verilmektedir. Bu kararlar hem şirketin, hem de grubun geleceği açısından büyük önem taşıdığından bir merkezden verilmesi daha uygundur.

Vehbi Koç bunu hayat tecrübesiyle şöyle dile getirmektedir: “Dış ülkelerde öğrenimini bitirerek yurda dönen bazı zengin çocuklarının çabuk ilerleme sevdası ile memleketin durumunu ve atılacakları iş kolunun kapasitesini iyice hesaplamadan büyük teşebbüslere girdiklerini, sonunda babalarından kalan serveti de kaybettiklerini gördüm.

Daha çabuk yükselmek için, daha büyük işler yapmak ve tanınmak için borçlanan iş adamlarına rastlamışızdır. Devirler değişiyor, faizler yükseliyor ve bunlar servetini kaybediyor. Kendi alanlarında çok ünlü firmalar bile dünya ekonomisindeki değişmeler yüzünden borç faizi altında ezilerek batıyorlar.” (Koç, 1983: 170).

Faaliyet planlaması ve yatırım kararlarının isabetli olması için bir işin yapılabilirlik etüdünü yapılmış olması gerekmektedir. Ana holdingin araştırma olanakları ile gerçeklere uygun bir fizibilite raporunun hazırlanması ve pazarda gerekli etütlerin de yapılması mümkün olmaktadır.

Yatırımın daha sonraki aşamalarında da şirketler ana holdingden gerekli fonlar, alet ve teçhizatı, eğitilmiş personeli sağlamak ve kısa sürede ve verimli bir şekilde faaliyete geçmektedir. Kısacası merkezdeki şirket hem bilgi birikimi, hem de finansal kaynakları ile yavru şirketi desteklemekte, bu da şirket ve grup açısından maliyeti düşürmektedir (Akgüç, 1976: 700).

#### ▪ **Riskin Dağıtılması ve Azaltılması**

Modern yönetim fonksiyonunun en önemli sorunu işletme sermayesini korumak ve artırmaktır. Bunun sağlanabilmesi, büyük ölçüde, işletme sermayesine dönük risklerin sınırlandırılmasına bağlı bulunmaktadır. Riskin sınırlandırılması genel olarak iki temel yaklaşım ile gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki sermayenin değişik iş kolları ve yatırım alanları arasında dağıtılması, diğeri ise ürün çeşitlendirilmesi yoluna gidilmesidir (Akıncı, Ünlen, 1988: 171).

Holding grubu içinde risk azaltıcı bir faktörde şirketlerin ve esas holdingin gerektiğinde birbirlerine fon aktarmaları ve grubun ortak çıkarlarını koruyacak biçimde işbirliği yapmalarıdır. Zor durumda olan şirket, diğer şirketler tarafından kollanır ve ancak beklenmedik durumlarda zarar etmesi ve iflasa gitmesi söz konusudur.

#### ▪ **Vergi Avantajı**

1960 sonrası yıllarda holdingleşmenin cazip hale gelmesinin en önemli nedenlerinden birisi de sağlanan vergi avantajı olmuştur.

22.10.1960 tarihinde yürürlüğe giren 86 sayılı kanunla Yatırımlar (holding) Anonim Şirketlerinin Kuruluşunda çeşitli teşvikler, hisse senedi ve tahvil ihraçlarında ise vergi, resim, harç muafiyeti tanınmıştır.

İleride bahsedileceği üzere 1.1.1961 tarihinden önceki mevzuata göre iştirak kazancı üzerindeki çifte vergileme 1.1.1961 ve 19.2.1963 tarihlerinde yapılan değişikliklerle kaldırılmış, aynı kazancın iki ayrı kurumda vergilendirilmesi önlenmiştir. Yine ileride

bahsedileceği üzere 1981 yılına kadar iştirak kazançları istisnası belli şartlara bağlı olarak tanınmıştır.

1.1.1981 tarihinden itibaren Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 8/1.inci maddesinde 2362 sayılı kanunla yapılan değişiklik ile iştirak kazançları istisnası, şarta bağlı olmaktan çıkarılmıştır. Buna göre tam mükellefiyete tabi kurumlar 1.1.1981 tarihinden sonra elde ettikleri iştirak kazançları, hiçbir şarta bağlı olmadan Kurumlar Vergisinden istisnadır. Böylece bir holding şirketin, iştiraklerinden elde ettiği kâr payları nedeniyle ikinci kez kurumlar vergisi ödenmesi nlenmiştir. İştirak kazançlarından, dağıtılsın veya dağıtılmasın (Gelir Vergisi Kanunu'nun Md. 94/8'in 3239 sayılı kanunla değişmeden önceki (1.1.1986 tarihinden önceki şeklinde) gelir vergisi kesintisi de yapılmayacaktır.

Vergi kanunlarında 3239 sayılı kanunla 1.1.1986 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yapılan değişiklikle, Gelir Vergisi Kanunu'nun 94/8.inci maddesi değiştirilmiş, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 8/1.inci maddesi kaldırılarak Gelir Vergisi Kanunu'na eklenen mükerrer 39.uncu madde ile iştirak kazançları, ticari kazancın tespitinde indirilecek gelirler arasına alınmıştır.

Vergi kanunlarında 3946 sayılı kanunla 1.1.1994 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yapılan değişiklikle Gelir Vergisi Kanunu'nun mükerrer 39.maddesi yürürlükten kaldırılmış ve İştirak kazançları istisnası tekrar Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 8.maddesinin 1 numaralı bendine konulmuştur.

Holding mekanizması, ülkemizde 1.1.1981 tarihinden önce verginin bir bölümünün en az bir yıl geç ödenmesine imkan verirken ve bu geç ödeme holdingdeki kademe ve basamak sayısı kadar yıl geciktirilebilirken, bu imkan 2361 ve 2362 sayılı kanunlarla Gelir Vergisi Kanunu ve Kumular Vergisi Kanunu'nda yapılan değişikliklerle kaldırılmıştır.

Hisse senetlerinin vergisiz değerlemesinden sağlanan avantaj da, Türkiye'de holdingleşmenin nedenlerinden biridir. Bilindiği gibi Gelir Vergisi Kanunu'nun mükerrer 80.maddesi, hissetlerinin bir yıl geçtikten sonra satışından doğan kazançların vergi dışı bırakıldığını hükme bağlamıştır. Buna göre gerçek kişilerin ellerinde bulunan ve ticari işletmeye dahil

olmayan hisse senetlerinin satın alma tarihinden itibaren bir yıl geçtikten sonra satılması ya da başka yollarla devrinden doğan kazançlar vergiye tabi bulunmamaktadır (Mükerrer 80. madde 3239 sayılı kanunla yapılan değişikliğe göre borsada kayıtlı olanlar ve ivazsız olarak iktisap edilenler, bir yıl içinde elden çıkarma halinde de vergiye tabi değildir.) Bu nedenle ellerindeki hisse senetlerini bir holdinge aynı sermaye olarak koyan gerçek kişilerin değerlendirme farkından sağladıkları kazançlarda vergi dışı kalmaktadır (Akdoğan, 1988).

Bu durum, uygulamada gerçek kişilerin sahip oldukları başka işletmelere ait hisse senetlerini holdinge aynı sermaye olarak koymak suretiyle holding kurmayı cazip hale getirdiği için, Türkiye’de holdingleşmenin en önemli nedenlerinden biri olmaktadır.

Görüldüğü üzere vergi sistemimiz, gerek iştirak kazançları gerek gerçek kişi ortakların hisse senetlerinin iktisap bedelinin çok üzerinde bir değerle holding şirkete sermaye olarak konulması halinde vergi yükünün sıfırlanması imkânı nedenleriyle holdingleşmeyi, önceki kadar olmamakla beraber yine de teşvik edici yöndedir.

#### ▪ **Kredi Sağlama Avantajı**

Bir holding sisteminin grup için firmalar açısından en önemli avantajı, ana şirkette, kademeli yapının ve vergi kanunlarının yarattığı geniş fonların kullanımına ilişkindir. Piramitleşme nedeniyle bağlı şirketlerden çok daha yüksek kâr/sermaye oranları tutturana ana şirketlerde, KVK’muzun iştirak kazançları istisnası dolayısıyla da vergi dışında kalan fon havuzları oluşmaktadır. Bunlarla birlikte bağlı diğer firmalardaki atıl fonlar da muhtelif yollarla ana firmaya çekilmekte ve sistem bütün olarak bir karar ölçeği oluşturacak şekilde fonlar yeniden dağıtımına tabi tutulmaktadır. Kredi niteliğinde akışı sağlanan bu kaynaklar, bağlı şirketlerde, zaman zaman sermaye nitelikleri gösterecek şekilde dönüşüme uğramakta ve ağır finansal yükler getirmeyecek tutarlarda da faiz getirisine bağlanmaktadır.

Bu fonların holding merkezlerinden çıkışı bazen bağlı işletmelerin kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik borç niteliğindedir. (Ancak özellikle 1980’ler sonrasının hakim ekonomik koşulları nedeniyle şirketlerin açıkları kronikleştiği için donarak fiilen sermaye niteliği kazanmışlardır.) Bazen de, olası bir sermaye azaltımı halinde doğabilecek

hukuki formalitelerin bertarafı açısından özellikle düşük sermaye ile kurulan bağılı şirketlerin sermaye ihtiyacını karşılamaya yönelik olmaktadır.

Her iki halde de esasen vasıtasız ilişki içinde bulunan ana ve bağılı şirketler arasındaki bu borç ilişkisi Danıştay 14.Dairesi'nin 12.01.1976 T.75/1851 E-76/39 K.sayılı kararı ile esas aldığı "bir hesap dönemi"den uzunca sürdüğü ve bağılı işletme bünyesi içinde önemlice bir yer kapladığı için K.V.K.'muzunun 16'ncı maddesi kapsamı içinde "örtülü sermaye" olarak nitelendirilmektedir.

Ana kurumca yönlendirilen nakit akımlarının, diğere bağılı şirketlerden muhtelif yollarla çekilen atıl fonlardan oluşmasının da örtülü sermaye sayılması açısından bir önemi yoktur. Nitekim Danıştay 7. Dairesi 09.051972 T.71/913 E-72/1872 K.sayılı bir kararın da örtülü sermaye niteliğinde öz kaynak-yabancı kaynak ayrımını kabul etmemiştir.

Kurumlar Vergisi Kanunumuzun "kâr" sermayenin yegane getirisi kabulünün doğrultusunda, örtülü sermaye üzerinden ödenen faizler de emsal kıyaslaması yapılmaksızın kâr dağıtım hükmünde sayılmaktadır. Bu nedenle kurum kazancından indirilmeleri de mümkün değildir.

K.V.K.'da örtülü sermaye düzenlemesinin esası, kurum kazancının vergilendirilmeksizin kurum dışına çıkışını engellemeye yönelik bir vergi güvenlik müessesesi olmasıdır. Bu nedenle diğere vergi müesseselerinde olduğu gibi, vergi kaçırma kasıl ve niyeti de aranmaz. Yani sermaye indiriminin hukuki formaliteleri gibi örtülü sermaye teşkilinin nedenleri vergilemeye etkili olmayacaktır (Akdoğan, 1988).

#### ▪ **Elde Edilen Kazancın Dağıtılma Avantajı**

Holding şirketlerin genel olarak, elde ettikleri kazançları ortaklarına dağıtmaktan çekindikleri görülmektedir. Bu durum özellikle gerçek kişi ortakların vergi dilimlerinin yüksek olduğu durumlarda belirgindir. Holding ortaklarının gelir ihtiyacı ise kâr dağıtımını yerine ortaklara, iştiraklerde yönetim kurulu üyeliği gibi görevler yüklenerek, ücret adı altında sağlanmaktadır. Dağıtılmayan kârlar nedeniyle de, şirket ihtiyatlarının işlevsel olmayan bir biçimde şiştiği görülmektedir.

Ancak bu ihtiyatlar dolayısıyla oluşan fonların, kredi adı altında ortaklara veya iştiraklere kaydırılması ve buralardan değerlendirilmesi mümkündür. Bu cümleden kredilere, genellikle emsalinin altında faizler uygulanmaktadır. Böylece bağlı şirketlere yüksek cari faizlerle mali külfetler yüklemekten de kaçınılmaktadır. Fakat diğer yandan, holding şirketlerin bu krediler nedeniyle elde ettiği faizler kazançlarının tamamı iştirak kazançlarından meydana geldiği ve istisna kapsamında kaldığı faizleri holding şirkette gelir olarak kaydedildiği halde, bağlı şirketlerde yarattığı finansman giderleri nedeniyle, holding çapında bir vergi ziyanına neden olmaktadır.

Kredi faizlerinin, bu özelliği yanında resim faiz hadlerinin varlığı nedeniyle esasen tespit kolaylığı bulunan “emsal faiz oranı” ile de bariz farklılıklar göstermesi, KVK Md. 17/3 uyarınca örtülü kazanç dağıtım olarak nitelendirilmesini gerektirmektedir.

Borç verme fiili ile düşük faiz karşılığı arasındaki bu uyumsuzluğa subjektif koşulların etkisi vergi hukuku açısından kabul edilmemektedir. Düzenli ve itinalı bir işletme yöneticisine bilinecek bir uyumsuzluğun önlenmesi bakımından ihmal gösterilmiş olması a menfaat sağlanması konusunda bir iradenin varlığı için yeterlidir. Ayrıca bir iradeni vergi kaçırma niyet ve kastına bağlı olması şart değildir. Menfaat sağlanması vergi hukuku dışındaki makul ve haklı nedenlerle (bağlı şirketlere yüksek cari faizlerle mali külfetler yüklemekten kaçınmak gibi.) izah edilse bile, örtülü kazanç uygulaması yapılır. Önemli olan vergi kaçırma kasıt ve niyeti değil, sadece menfaat sağlamaya yönelmiş iradenin mevcudiyetidir.

Holding tarafında bağlı şirketlere verilen hizmetler, bağlı şirketlerin ticari yaşamlarını sürdürmesi ve güçlendirmesi için gereklidir. Bu nedenle de holding tarafından kesilen hizmet faturaları, bağlı şirketlerin genel giderleridir.

K.V.K.’nın 15/3 maddesinde örtülü kazanç dağıtımının kurum kazancının saptanması, sırasında gider olarak indirilemeyeceği hükme bağlanmıştır. Aynı kanunun 17’nci maddesinde ise örtülü kazancın tanımı yapılmıştır.

K.V.K.’nın 17’nci maddesinin birinci fıkrasında, “Aşağıdaki hallerde, kazanç tamamen veya kısmen örtülü olarak dağıtılmış sayılır” denildikten sonra 1 nolu bentte “Şirket kendi

ortaklarının ilgili bulunduğu gerçek ve tuzel kişiler, idaresi, murakabesi veya sermayesi bakımlarından vasıtalı vasıtasız olarak bağlı bulunduğu veya nufuzu altında bulundurduğu gerçek ve tuzel kişiler ile olan münasebetlerinde göze çarpacak derecede yüksek veya düşük fiyat veya bedeller üzerinden yahut bedelsiz olarak alım, satım, imalat, inşaat muamelelerinde ve hizmet ilişkilerinde bulunması” kazancın örtülü şekilde dağıtılmış sayılacağını hükme bağlamış bulunmaktadır.

Olay özünde bir hizmet ilişkisidir. Ancak holdinglerin esas ana iştirakte bulunulan şirketleri maksimum verimlilik düzeyinde sevk ve idare etmek olduğundan verilen hizmetler için ayrıca kâr payı konulmadan maliyetleri ile bağlı şirketlere intikal ettirilmektedir.

Oysa ki bu hizmetler, aynı hizmetleri piyasaya arz eden kişi kuruluşlardan satın alınsa idi kuşkusuz ki hizmeti sunan kuruluş tarafından hizmetin maliyeti üzerinden ayrıca kr ilave edilecektir. Bu nedenle aslında hizmet satışı olan bu uygulama gider dağıtımı gibi gözükmektedir.

Yasalarımızda; yönetim ve sermaye bakımından bağlı şirketlerin bir birine hizmet satışı yakalanmadığı için, holdingler verdikleri hizmetin karışığını iştiraki bulunduğu şirketlere fatura edebilirler.

Ancak, hizmetin mutlaka verilmiş olması, kesilen faturada hizmetin nevinin ayrıntılı olarak belirtilmesi ve tek faturada birkaç hizmet bir arada bulunuyorsa her hizmetin nevinin ve bedelini ayrı ayrı belirtilesi gerekir.

Bu koşullara uygun olarak kendilerine kesilen hizmet faturaların bağlı şirketler, K.V.K.’nun 13’nc ve G.V.K.’nun 40/1’inci maddeleri hükümleri uyarınca örtülü kazanç hükümleri saklı kalmak üzere gider kaydedebilirler.

İleride açıklanacağı üzere Maliye Bakanlığı da söz konusu giderlerin gider kaydedileceğini belirtmiştir. (K.V.K.-GT-33)

## ▪ Gider Vergisi Yönüyle Sağlanan Avantaj

Bilindiği gibi, kısaca, ödünç para verme işleri dolayısıyla banka ve sigorta şirketlerinin sağladıkları menfaatleri vergilemeye yönelik 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu'nun 2447 sayılı Kanununla değişik 28'inci maddesi, 2279 sayılı Kanuna göre ödünç para verme işleriyle uğraşanları da banker sayıp vergi kapsamına almıştır.

Diğer yanda anılan kanunun 1'nci maddesi ikraz işiyle uğraşanları, "Faizden para kazanmak için ödünç para verme işleriyle meşgul olan hakiki ve hükmi şahıslar..." olarak tanımlanmıştır.

Kimlerin ikrazatçı ve giderek banker yasılacağına ilişkin açıklık, 2279 sayılı Kanunla birlikte 104 seri no.lu Gelir Vergisi Genel Tebliğinin "Herhangi bir kimse, birden fazla yılda tek şahsa veya bir yılda aynı şahsa veya muhtelif şahıslara birkaç kez borç para vermişse, bu kimsenin ikrazatçılık faaliyetini mutat meslek halinde yapmış olduğunun kabulü gerekir." İfadesi ile de belirgin hale getirilmiştir. Bunlara ek olarak Danıştay içtihatları da verilen kredilerin ticari ilişkilerden doğmaksızın tamamen finansman ihtiyaçlarından kaynaklanması gerekliliğini vurgulamıştır.

Bu durumda yukarıda belirtilen yasal çerçeve ve kazai içtihatlar, bir holding şirketin, iştiraklerine bir yıldan fazla sürelerle ve ticari muamelelerle ilişkili olmaksızın sadece iştiraklerin mali gereksinimlerini karşılamak üzere ve faiz karşılığı verdiği kredilerin, bankerlik faaliyeti sayılması gerekliliği doğurmaktadır. Ancak, Hesap Uzmanları Danışma Komisyonunu 248 sayılı kararı uyarınca bu tür faaliyetler Bankerlik faaliyeti sayılmaz.

Holding şirketçe elde edilen faizlerin "kazanç gayesi" taşıyıp taşımadığı tereddüt konusu olabilir. Ancak "gayesi" kavramının, "holding sisteminin vergi yükünün azaltılması" şeklinde yapılacak geniş bir tanımı, bu sorunu da ortadan kaldıracaktır. Çünkü, daha önce de belirttiğimiz gibi holding şirket elde ettiği bu faizle bağlı şirketi için bir masraf unsuru yarattığı gibi, kendisi için gelir unsuru olan bu tutarı, yüksek genel idare giderleri içinde eritmek suretiyle vergilenmeksizin sistem dışına çıkarabilmektedir.



▪  **Holding Şirket ve Bağlı Şirketlerde Finansman Giderleri ve Vade Farkları Yönüyle Sağlanan Avantaj**

Holding şirketi, ekonomik bir bütünlük sağlamak amacıyla bir veya daha fazla şirkete yönetim ve denetim olanağı veren oranda katılan (iştirak eden) ortaklık olarak tanımlayabiliriz.

Aynı holding içinde yer alan kuruluşlar arasında bütün şirketleri ilgilendiren masraflar tek elden, yani holding tarafından yapılmakta, dönem sonunda da aynen veya belli anahtarlar yardımıyla diğer şirketlere götürü olarak dağıtabilmektedir. Örneğin; holding ve belli şirketler arasında nakit akımında koordinasyon sağlamak amacı ile nakit fazlalarını bünyesinde toplayarak finansman sıkıntısına düşenlere belli sürelerle bunları aktarmakta ya da banka kredilerini tek elden kendisi sağlamakta, daha sonra bu kredileri bağlı kuruluşlara aktarmaktadır. Holding bu fonksiyonunu sadece finansman bakımından değil, yönetim ve özellikle planlama, denetim ve koordinasyon hizmetleri yönünden de yerin getirmektedir.

Holding şirkete, gerek finansman ve gerekse planlama, denetim vs. gibi bağlı şirketlere sağladığı bu hizmetlere ilişkin olarak yüklendiği giderlerini de ilgili şirketlere aktarmaktadır. Örneğin, sağlanan finansman hizmetlerinin bedeli olarak ilgili kuruluşa yansıtılmaktadır. Aynı şekilde denetim ve planlama hizmetleri karşılığı olarak yüklenilen giderleri de bağlı şirketlere yansıtılmaktadır.

33 seri numaralı Kurumlar Vergisi Kanunu Genel Tebliği'nde, holding şirketler tarafından verilen bu tür hizmetlerin bağlı şirketlerce gider yazılabilmesi için;

Hizmetin mutlaka verilmiş olması,

Kesilen faturada hizmet türünün ayrı olarak belirtilmesi,

Tek faturada birden fazla hizmet bedelinin bir arada yer alması halinde ise her hizmet bedelinin ayrı ayrı gösterilmesi şartları aranmaktadır.

33 seri numaralı Kurumlar Vergisi kanunu Genel Tebliği'ne uygun olarak, holding şirket tarafından bağlı şirkete kesilecek fatura sonucunda bağlı şirket, yukarıdaki yasal açıklamalar çerçevesinde işlem yapacaktır.

Buna göre holding şirketin sağladığı kredi bağlı şirket tarafından mal alımı veya hammadde alımı olarak kullanılmışsa, finansman giderleri bağlı şirkette stokta kalan hammadde miktarına göre, bu hammaddeden bir mamul elde edilmişse stokta kalan mamul miktarına veya mal alımında da kullanılmışsa stokta kalan mal miktarına göre dönem sonucu stoklara yansıtılmalıdır. Geri kalan faiz giderleri ise dönem giderleri arasında gösterilmelidir.

Holding şirket tarafından bağlı şirkete kesilen vade farkı faturalarında da, bağlı şirketler tarafından aynı şekilde işleme tabi tutulması gerekmektedir.

Holding şirket tarafından bağlı şirkete yansıtılan finansman temini ve vade farkı gibi giderler üzerinden de ayrıca KDV'nin alınması ve faturalarda gösterilmesi şarttır. Bağlı şirkete yansıtılan bu giderlerin, holding şirket tarafından katlanılan giderlerle aynı tutarlarda olup olmaması önemli değildir. Önemli olan holding şirketin bağlı şirkete bir hizmet sunmasıdır. Dolayısı ile bu gibi durumlarda KDV'nin faturalarda mutlaka ayrıca gösterilmesi gerekmektedir.

#### ▪ **Holding Şirketin Genel İdare Giderlerinin Bağlı Şirketlere Dağıtımı Yönüyle Sağlanan Avantaj**

(33 SERİ Nolu Kurumlar Vergisi Kanunu Genel Tebliği)

Bilindiği üzere holding şirketler tarafından bağlı şirketlere aşağıdaki konularda hizmet verilebilmektedir. Holding şirket tarafından verilen hizmetler bağlı şirketlere fatura edilmektedir. Fatura edilen bu giderler bağlı şirketler tarafından gider olarak indirilebilmektedir. Verilen bu hizmetler kısaca; Araştırma ve geliştirme, finansman temini, pazarlama ve dağıtım, yatırım projelerinin hazırlanması, hedeflerin tayini, planlama, örgütlendirme ve kararların uygulanması, bilgisayar hizmetleri, sevk ve idare, mali revizyon ve vergi müşavirliği, piyasa araştırmaları, halkla ilişkiler tanzimi, personel temin ve eğitimi,

muhasebe organizasyon ve kontrolü, hukuk müşavirliği, holding tarafından verilen bu tür hizmetlerin bağlı şirketlerce gider yazılabilmesi için:

Hizmetin mutlaka verilmiş olması,

Kesilen faturada hizmet türünün yarı olarak belirtilmesi,

Tek faturada birden fazla hizmet bedelinin bir arada yer alması halinde ise her hizmet bedelinin ayrı ayrı gösterilmesi, şarttır.

Yukarıda belirtilen koşullara uygun olarak bağlı şirketler, holding tarafından kesilen fatura bedelini gider olarak kayıtlarında gösterebileceklerdir.

Kısaca açıklamaya çalıştığımız gibi; holding şirketlerin kaynaklarında veya diğer iştiraklerindeki atıl fonlardan, bağlı şirketlerine verdiği krediler, esasen holdinglerin ekonomik işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Ancak vergi yasalarımız (bu arada ticaret hukukumuz) bu çağdaş oluşuma ilişkin özel hükümler türetmediği için, söz konusu krediler vergi yasaları karşısında önemlice bir sorun yaratmaktadır. Altını çizerek vurgulamaya çalıştığımız gibi, bu kredilerin holdingin normal işleyişinin bir parçası olması yani ardındaki kasıt ve niyet unsurları vergilendirme açısından önemli değildir. Ayrıca, kredi hareketlerini düzenleyen mali yasaların bile işlerliği tartışma konusu iken, bu hareketlere hem genel hukuk, hem de vergi hukuku açısından hemen hemen hiç işlenmemiş bir alanda izin verilmesi, holding şirketlerin giderek daha az sermaye ile daha büyük sermaye birikimlerini kontrol eder hale gelmekte olduğu bir ortamda sosyo-ekonomik riskler de taşır.

Bütün bu nedenlerle, ekonomik yapının bu yeni birikimlerinin gereksinim duyduğu yasal çerçevenin ivedilikle ele alınması gerekmektedir.

### **1.11.2. Siyasi Nedenler:**

Holdingleşme hareketine etki eden bir başka unsur da siyasidir. Holdingler büyük sermaye grupları olduklarından siyasi iktidarlar üzerinde baskı unsur olabilmektedirler.

Büyük holdingler diye adlandırılan sermaye grupları ekonomiden, siyasete, kültürel yaşamdan, dış politikaya kadar siyasi otoritenin aldığı bir çok kararda etkili olabilmektedirler. Siyasi ortamda söz sahibi ve baskı unsuru olabilmektedirler. Siyasi ortamda söz sahibi ve baskı unsuru olabilmek için şirketler birleşerek holdingleşmeyi tercih edebilirler (Yalçın, 1995)

### **1.11.3. Sosyal ve Hukuki Nedenler:**

Ülkemizde holding hukuki bir terim olmayıp mali ve iktisadi bir terimdir. Holdingler ekonominin vazgeçilmez dinamikleri olmuşlardır. Topluma sendikaların oluşumu, çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları yardımlaşma dernekleri gibi kurumlarla da etki yapmaktadır. Bu etkileşimleri aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz (Yalçın, 1995).

#### **▪ Elverişli Bir Hukuki Ortamın Sağlanması**

Holdinglerin kurulmasında sosyal ve hukuki faktörlerdeki değişmelerin de etkisi vardır. Türkiye’de holdinglerin kurulması ve çoğalması 1960 sonrası olmuştur. Bu tarihe kadar sosyal yapı ve mevzuat yetersizliği holdingleşmeyi önlemiştir (Yalçın, 1995)

1957 yılında Ticaret Kanununun değiştirilmesi 1961 yılında kurumlar Vergisi Kanunu’nun değiştirilmesi ve nihayet 1981 yılında Sermaye Piyasası Kanununun çıkarılması ile holdingleşme teşvik edilmiş adeta holdingleşme modası başlamıştır. İleride bahsedileceği üzere 1961 yılından itibaren holdinglerin kurulması hızlanmış büyük sermaye grupları modaya uymak amacı ile mevcut müesseselerini holdingleştirmişlerdir.

Kurulmaları için gerekli yasal ortamı sağlayan holdinglerin sayıları giderek artmış ve 1992 yılı itibariyle ülkemizdeki holding sayısı 396’ya ulaşmıştır.

#### **▪ Miras Hukukundan Doğan Parçalanmaları Önlemek**

Holdingleşmenin bir başka nedeni de, aile şirketi şeklindeki dağılık şirketlerin miras hukukundan doğan parçalanmalarını önlemektir. Bazı holding şirket sözleşmelerinde bu durumdan “Holding kurucularından ....’nın uzun senelerden beri kurucu ve ortak olarak

idaresinde yer aldığı iştiraklerini bir araya toplayarak devamını sağlamak...” şeklinde söz edilmektedir.

İleri ülkelerde büyük babalardan, torunlarına geçen yüz yıllık firmalar yanında, ülkemizde zamanında bir varlık olan firmaların kurucularının ölümünden sonra parçalanmaları, silinip gitmeleri beni çok üzüyordu. Koç topluluğunun yaşaması ve gelişmesi gerekiyordu (Koç; 1983, 94).

Ne firmalar görmüştüm kendi alanlarında en başarılı gözükürken, adlarını yurt dışında bile tanıtmış bu ihracatçı ve sanayici firmalar ; kurucularının ölümünden sonra evlatlar ve damatlar arasında dağıtılmış ve kaybolmuşlardı (Koç, 1983: 94).

#### ▪ **Özenti ve Gösteriş (Moda) Etkisi**

Holdinglelerin özellikle ülkemizdeki her holdingin bir gereklilik sonucu kurulduğu söylenemez. Türkiye’de holdinglerin gelişmesinin ve sayıların yüzlerce olmasının bir nedeni de holdingleşmeye olan özenti, gösteriş ve modadır. Birçok sermaye gurubu, ne amaçla kurulduğu pek iyi bilinmeyen böyle bir şirkete sahip olmanın grup için büyüklük, güç ve prestiji belgelediği kanısıyla mevcut işletmelerin konusu ve faaliyetlerinde hiçbir değişiklik yapmadan sade unvanlarına holding adı eklemektedirler (Yalçın, 1995).

## **1.12. Holdinglerin Yararları ve Sakıncalı Yönleri**

Holdingleler ekonomik bir kurumdurlar temel faaliyetleri mal ve hizmet üreterek kar etmektedir. Holdingler bu çalışmalarında büyük olmanın avantajlarını yaşarlar. Sermaye birliğinin oluşturduğu güçlü finans yapısı ve firmaların oluşturduğu sinerji holding şirketleri genellikle rekabette üstün kılan bir etkiye sahiptir. Bunun yanında genel ekonomi açısından küçük ve orta ölçekli işletmeleri ise olumsuz etkileyerek rekabet edebilme güçlerini holdinglere karşı kaybetmekte piyasalarda ise tekelleşme ve ticaretin tabana yayılmasını olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca holding merkezi yapısı ve oluşan büyük yapılar bazen esnekliğin azalmasına büyük ve hantal bir yapının oluşması gibi bir riski de beraberinde getirmektedir.

### 1.12.1. Holdinglerin Yararları

Holding şirketlerin ekonomideki yerini almasıyla birlikte holdinglerin ekonomideki yarar ve zararları ile alakalı birçok görüş ileri sürülmüş fakat ortaya kesin ve net bir kanıt konulamamıştır.

#### **Toplumsal Ve Ulusal Ekonomi Açısından**

Bilindiği gibi holdingler ekonomik ve sosyal bir kurumdur dolayısıyla içinde bulunduğu ekonomik yapı ve toplumun sosyal yapısına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu faydaları birkaç başlık altında irdeleyebiliriz (Yalçın, 1995).

**Holdingler Sayesinde Ekonomi Dinamizm ve Canlılık Kazanır:** Küçük halk tasarrufları holdinglerde toplanacak bunlarda büyük teşebbüslerin oluşturulmasında kullanılacak, sermaye piyasasının gelişmesine hizmet edecek, yatırımlar artacak, modern teknikler kullanılacak ve toplumsal faydalar elde edilecek. Holdinglerin açacağı geniş iş alanları ile işsizlik önlenecek, kalkınma hızlandırılacak. Modern tekniklerin uygulanması maliyetlerin düşmesini buda fiyatlara yansıtılırsa fiyat düşüşünü toplum yararına beraberinde getirecektir (Yalçın, 1995).

**Dış Pazarlara Açılmakla Ekonomiye Canlılık ve Dinamizm Kazandırır:** Holdingler yabancı ülkelere yaptıkları yatırımların karlarını transfer ederek dış ülke pazarlarını ele geçirmek suretiyle , ait olduğu ülke ekonomisine yararlı olacaktır.

**Sosyal hizmetlere katkı sağlar:**Holdingler vakıflar ve sendikaları kurarak kendi personeline bazı sosyal hizmetleri verdiği gibi yurt genelinde de sosyal düzenlemelerin yapılmasına katkıda bulunurlar. Öğrenci bursları, düşkünler evi, hastane ,okul v.b. konularda topluma katkı sağlarlar (Yalçın, 1995).

#### **Holding Şirket Açısından**

**Holding şirket mekanizması Açısından:** Monopol kurmada diğer teşebbüsler üzerinde egemenlik kurulmasında ve teşebbüsler arası kombinezon kurmada füzyona göre daha uygun ve pratiktir (Altuğ; 1986:. 42). Diğer teşebbüsler üzerindeki egemenlik kademeli olarak ve

etrafa duyurulmadan yapılabilir. Böylece dev teşebbüsler kurma imkanı doğar. Bağlı şirketlere verilen hizmetler ve şirketlerin yönetimi, organizasyonu, ve denetiminde verilen katkı ve yönlendirme sonucunda şirketlerin verimliliği artar. Kişilerin şahsi kararları sonucu oluşabilecek bir takım olumsuzlar kurumsallaşma ile realize edilmiş olmaktadır.

**Rasyonel Yönetim İlkelerinin Uygulanmasını Kolaylaştırır:** Holding şirket sistemi, teşebbüslerin rasyonel yönetimi için gerekli yerinden yönetim ilkelerinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla buda problemlerin daha kısa sürede ve rasyonel rasyonel bir şekilde çözümünü kolaylaştırır.

**Zarar ve Riskin Azaltılması:** Holdingin çeşitli konularda uğraşan şirketlere sahip olması halinde, bir faaliyet kolunda oluşan risk ve bu riskin oluşturacağı zararlar, guruba dahil diğer şirketleri etkilemeyecektir. (Ancak şirkette oluşan zararın tüm grubu etkilememesi yatay ve değişik konularda uğraşan holdinglerde söz konusu olabilir. Dikey holdinglerde ise bu olanak daha zayıftır (Tenker; 1979: 23).

Hatta holding yönetimi sermaye ve yatırımlarını riskli gördüğü iş kolundan daha az risk taşıyan veya daha karlı gördüğü alanlara kaydırabilmektedir.

**Uzman Personelden Yararlanma ve Tasarruf Sağlama:** Holdingleşme her şirkette "beyin" görevi yapacak yöneticiler buldurmak yerine, üst yönetimin ana şirkette kurulmasına olanak vererek, bulunması güç ve pahalı olan personelde tasarruf sağlar. Nitelikli yöneticilerin bir arada oluşunun grup kararlarının sağlığını kuvvetlendireceği kuşkusuzdur. Ayrıca üst yönetimin ana şirkette toplanması, üst yöneticileri işletme ile ilgili diğer kararlardan ayırarak, onlara makro planlar yapma ve karar alma olanağı verir. (Tenker, 1979; 23.) Projelere atanan yöneticiler kendilerine çevre içinde yetki ve sorumluluklarını kullanırlar ve projelerinin tamamlanmasından ve kaynakların o amaca yönlendirilmesinden sorumludur. Bu tür yapısal değişim, projenin daha iyi denetimini, Pazar ilişkileri, proje geliştirme zamanlaması ve maliyetler açısından holdinglere büyük avantajlar sağlamaktadır (Alpay , 1988: 30).

Yukarıdaki paragrafta anlatılanları rahmetli Vehbi Koç hayatında yaşadığı ve gördüğü tecrübeleriyle dile getirmektedir."Birçok tanınmış kişinin bir gün itibar ve servetlerini

kaybettiklerine şahit oldum. Lüks merakı, bol para harcamanın şatafatı yurt dışı gezileri bir gün bu insanların kötü duruma düşmelerine neden olmuştur.Düzenli bir muhasebe sistemine sahip olamamışlardı. Durumlarını önceden görememişlerdi yada görmek istememişlerdi.

İktidarlar değiştikçe bazı iş adamlarının fazla para kazandıklarını, bu kazancın ömür boyu süreceğini sanarak bütçelerini geniş tuttuklarını, lükse kapıldıklarını, sonunda zor duruma düştiklerine ailecek moral bozuklukları içine girdiklerini gördüm.Paralarının bir kısmını ayırmayıp hepsini harcamışlardı.

Çok rastladığım olaylardan biride bazı iş adamlarının tanıdıklarına kefil olmaları yüzünden gün birinde büyük paralar ödemek zorunda kalmaları ve itibarlarının sarsılmasıdır.

Küçük yaşta işe başlayıp çok para kazanan bazı kimseler de, durumlarını başkalarının bilmesini istemediğinde, doğru ve açık hesap tutmamışlar, ölümlerinden sonra bu yüzden firmaları dağılmış yıkılıp gitmiştir”(Koç, 1983: 170).

**Büyükliğin Verdiği Avantaj:** Holding şirketler esas olarak büyük teşebbüsler topluluğu meydana getirirler. Bu bakımdan büyüklüğün sağladığı avantajlar holdinglerde vardır.Ortaklıkların bir bütün olarak ele alınarak, teknik bakımdan elverişli olmayan işletmeler kapatılarak veya ıslah ederek daha küçük maliyetlerde çalışması sağlanır (Yalçın, 1995: 29).

**Sermaye Maliyeti Avantajı:** Holding şirket mekanizması sermaye maliyetini düşürme olanağı sağlar. Bu hisse senetleri ve tahvillerin daha elverişli şartlarla sağlanması ve piyasaya sürülmesi ve elverişli şartlarla borçlanma suretiyle gerçekleştirilir.

**Holdingin Oluşturduğu Güven Avantajı:** Holding kurduğu ve hisselerinin satışına aracılık ettiği şirketler için kâr garantisine girişmek yoluyla da sermaye piyasasına güven verebilir. Bunu şirketler yapamazlar. Çünkü şirket zarar ettiği takdirde bunu karşılayacak kaynakları yoktur. Borçlanma yoluna gidilse de bu sakıncalı olur.



**Finansman Kayıplarını Aza İndirme :** Holding, kendi şirketlerin finansmanına kendi kaynakları ile yardım etmek suretiyle, bünyesi dışına giderecek finansman giderlerini (faizleri) bünyesi içinde bırakarak gelirlerini artırma olanağına sahiptir.

**Verimlilik Artışı Sağlanır:** Şirketlerin ana faaliyetleri dışında İthalat, ihracat ve proje araştırmaları gibi konularda holding şirketten destek almaları hem verimliliklerini artırmakta hem de maliyetlerini kontrol edebilme imkanı sağlamaktadır.

### **1.12.2. Holdinglerin Sakıncaları**

Holdinglerin yararları ile birlikte bazı zararlarının oldukları ileri sürülmektedir. Bunlar iki grupta toplanabilir.

#### **▪ Toplumsal ve Ulusal Ekonomi Açısından**

Holding şirketleri zararlı gören görüşlere göre, büyük sermaye şirketlerinin holdingleşmeye gitmesi, bu şirketlerin küçük halk tasarruflarını kendi hakimiyetleri altında rahatça kullanabilmelerini sağlamakta; holdinge bağlı şirketler arasında yaptıkları kredi ve finansman giderlerinin dağıtımını ile devlete ödeyecekleri vergiyi azaltmakta ve vergi kaybına neden olmaktadır (Yalçın, 1995).

**Olumsuz Rekabet Gücü:** Holdingler rekabeti kendi amaçları doğrultusunda yönlendirerek çeşitli kombinezonlarla yüksek kazançlar sağlamakta ve holdingler devleti ve halkı sömürmektedirler.

**Olumsuz Bir Ekonomik Güç Oluşturmak:** Holdingler büyüdükçe ekonomide ve politikada artan bir etkinlik kazanmakta, siyasi iktidarlara kendi ekonomik politikalarını dayatmakta ve egemenlik boyutları artıkça “Egemenlik kayıtsız şartsız milletin mi? Holdinglerin mi “ konusu gündeme gelmektedir.

#### **▪ Holding Şirket Açısından**

Holdingleşmenin, holding şirkete vereceği zararlardan bahsedilmektedir. Bunlar önemsiz olmakla birlikte aşağıdaki gibi sıralanabilir.

**Çalışan Personel Açısından:** Şirketlerin ve personel sayısının artması yönetim ve iletişim sorunlarını ortaya çıkarabilir.

**Alman Kararlar Açısından:** Üst yöneticilerin alacağı yanlış ve olumsuz kararlar holdingin ve bağlı şirketlerin gelişmesini engelleyebilir.

**Oluşabilecek Tepkiler Açısından:** Holdingin, aşırı büyüüp gelişmesi dikkatleri ve çeşitli sosyal grupların tepkisini üzerine çekebilir.

## **2. BÖLÜM: TÜRKİYEDE HOLDİNGLERİN KURULUŞ AŞAMALARI VE GELİŞME SÜRECİ**

### **2.1. Toplumsal Bir Kurum Olarak Türk Ekonomisinde Holding Şirketi**

Türkiye’de holdingler Türk toplumunun ayrılmaz bir parçası niteliğinde olup, ülkedeki girişimciliğin toplumsal ve siyasal çerçevesinin belirgin özelliklerini de taşımaktadırlar. Amerika’da girişimcilik tarihini incelerken altını çizdiği noktalardan biri de, piyasa güçlerinin büyüme ve farklılaşma konularındaki stratejik iş kararlarını etkilemede oynadığı büyük roldür. Geç sanayileşen ülkelerde devletin piyasaların oluşması üzerine oynadıkları rol bağlamında netleştirilmesi gerekiyor. Özel sektör faaliyetlerinin sınırlarının belirlenmesinde devletin önemli ölçüde söz sahibi olduğu durumlarda, firmanın büyümesi ve faaliyet alanlarını artırması piyasalara dayanılarak açıklanamaz, zira böyle bir açıklama piyasa ve devlet arasında temel bir karşıtlığın bulunduğu fikrinden yola çıkar. Oysa, geç sanayileşme bağlamında, siyasal kararların, doğrudan veya dolaylı olarak, piyasaların oluşumlarını etkileyerek firmaların stratejilerini belirlemede önemli bir unsur olduğu görülür.

Chandler’e göre, özel firmaların mülkiyeti ve kontrolü tarihsel bir süreçte üç evreden geçer. Birinci aşamada, gerek işletmeye gerekse yaptırımlara ilişkin kararların sermaye sahipleri tarafından alındığı kişisel firmalar, ikinci evrede ise girişimci firmalar bulunmaktadır. Firmanın uzun dönemli büyüme konusundaki stratejik kararları sermaye sahipleri tarafından alınırken, işletmeye ait günlük kararların yöneticiler tarafından verilmesi söz konusudur. Son evrede ise, mülk oldukça yayılmış bir durumda olup, kurucu ailenin yönetime dair fazla bir sözü bulunmamakta, kararlar profesyonel yöneticiler tarafından alınmamaktadır. Bu yöneticiler sadece günlük kararların alımından değil, uzun dönemli stratejik planlamaların yapılmasından da sorumludurlar. Chandler’in sözünü ettiği bu süreçte, mülkiyetin yönetimden giderek uzaklaşması ve kurucu ailenin firma yönetiminde giderek daha az söz sahibi olması söz konusudur (Buğra, 1997).

Diğer taraftan serbest piyasa koşullarına göre baktığımızda, gerek özel şirketlerin mülkiyet ve yönetim yapılarının belirlenmesi, gerek bu özel yapının ülkenin iktisadi gelişmesi üzerindeki etkilerini ortaya çıkartan çevresel etmenlerin araştırarak değerlendirilmesi ve piyasa koşullarının belirlenmesi farklı yapıları karşımıza çıkarır. Bunlardan biri tekelleşme temayülleridir.

Tekelleşmenin birinci boyutu, piyasanın firmalar tarafından paylaşılmasıdır. Ancak bir ikinci boyut daha vardır ki, o da firmaların değişik pazarları kontrol etme istekleridir. Gelişmekte olan ülkelerin bir çoğunun belirgin özelliğini, çok değişik alanlarda faaliyet gösteren firmaların uyguladıkları bu ikinci tür kontrol oluşturmaktadır. Netice itibarıyla, iktisadi yoğunlaşmanın bu ikinci boyutunun gelişme iktisadi çalışmalarında incelenmesi ilginç sonuçlar verebilir. Belki de gelişmekte olan ülkelerde grup olgusunun bugünkü önemini açıklayan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ilk kurumsal adımdı. Daha net olarak ifade edilirse, Hindistan'daki yönetici firmaların girişimci yeteneği ve de riskli yatırım sermayesi eksikliğine bir cevap olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu şekilde, birçok bağımsız firmanın faaliyetlerinin tek bir şirketçe kontrol edildiği bir tür sanayi örgütlenmesi oluşmuştur. Bu kontrol değişik şekillerde uygulanabilmekteydi: yönetime ilişkin bir kontrat yapılabilir, finans alanında holdingleşilebilir, farklı hisse senedi ve oylama yöntemleri seçilebilirdi. Ancak, önemli olan nokta, hangi yol seçilirse seçilsin, “yönetici firma”nın girişimci kararlarının aldığı bir firma olarak varlığını sürdürüyor olması olgusudur.

Değişik ülkelerde bu süreçle ilgili olarak yapılan çalışmalar, değişikliğin gerek hızı gerekse şeklinin, piyasanın yarattığı etmenler kadar kurumsal ve siyasal etmenlerce de belirlenmekte olduğu sonucunu veriyor. Japon “zaibatsu” örneğinde olduğu gibi, kimi durumlarda büyük şirketlerdeki aile kontrolünü kırmak için doğrudan siyasal müdahalelere bile rastlanıyor . Bu tür doğrudan müdahalelerin yapılmadığı durumlarda bile, politika sürecinin niteliği, vergi düzenlemeleri, düşük faizli kredilere ulaşma ihtimali, para piyasalarının ve banka sisteminin özellikleri gibi sosyal ve siyasal etmenlerin, hem aile kontrolünün sürdürülüp sürdürülemeyeceğini hem de kontrolü sürdürme isteğinin gücünü belirledikleri görülüyor. Üretim faktörleri piyasasındaki mükemmellikten uzaklaşmalar ile risk ve belirsizliği fazla sayıda kişiye yayacak olan düzenli sermaye piyasalarının olmayışı ve girişimci yeteneği eksikliği, aşılması gereken engelleri oluşturmaktadır.

Türkiye’de holding şirket düzeyinde bilgi son derece kıt olduğundan, şirketlerin ülke ekonomisinde üretim ve gelir açısından taşıdıkları yerin önemi konusunda güvenilir bir tahminde bulunmak oldukça güçtür. 396 holdingden 275’inin İstanbul, 50’sinin Ankara, 25’inün İzmir, 3’ünün Adana,7’sinin Bursa, 2’sinin Gaziantep, Denizlide de 5 holdingin bulunduğu ortaya çıkıyor. Diğerlerinin de başka illerde olduğu ortaya çıkıyor.

Mesela, holdinglerin Türkiye ekonomisindeki yerlerine ilişkin olarak, 500 en büyük firma listesindeki konumlarına bakıldığında, İstanbul Sanayi Odası'nın 1999 listesindeki, en büyük 500 firmanın 32'si kamuya, geriye kalan 468'i özel sektöre aittir. İlk 500 içindeki özel şirketlerin hemen hemen tamamı ya bir holding kuruluşu yada grup (topluluk) şirketlerinden biridir. ISO 1999 verilerine göre ilk 500 şirket içinden 328 tanesi İstanbul şirketleridir. 19'u Ankara, 55'i Ege-İzmir şirketi ve diğerleri de farklı illerden faaliyet gösteren şirketlerdir (İSO, 2000).

Holding şirketleri, Türkiye'de yatırım yapan yabancı firmalarla ortaklık kurarak, son zamanlarda artış gösteren doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında da önemli bir rol oynamışlardır.

O halde Türkiye'de holding oluşturmanın getireceği kazançlar nedir? Aslında, değişik faaliyet çeşitlendirme modelleri izleyen farklı şirketler açısından değişik ağırlık taşıyabilecek üç nedenden söz edilebilir. Türkiye'de holdingleşmenin gerisinde yatan nedenlerin ilk akla geleni, bu yapıların sağladığı vergi avantajlarıdır. Gerçekten de, 1960'ların ilk yarısında şirket vergi sisteminde yapılan değişiklikler neticesinde holding yapısı özel şirketler açısından kârlı bir hale gelmiştir. Bu bağlamdaki en önemli değişiklik, holdingin bağlı bulunduğu şirketler yoluyla elde ettiği kazançları vergi dışı bırakarak çifte vergilendirmeyi ortadan kaldırmasıdır. Her ne kadar 1986 yılındaki değişiklikle bu muafiyet kaldırılmışsa da, diğer bir takım vergi avantajları bulunmaktadır. Mesela, holding firması, şirketlerinden elde ettiği gelir üzerinde vergi vermek durumundaysa da, bu vergi tutarının ödenmesi bir sonraki yıl yapılmakta ve yüksek enflasyon ortamında da bu önemli bir avantaj teşkil etmektedir (Alpay, 1988,.5)

Dolaylı olmasına rağmen son derece önemli bir diğer vergi avantajı ise, holdingin kârlarını ve maliyetlerin şirketleri arasında yayabilme olanağından kaynaklanmaktadır. Bu olanak gerçekten de sonuna kadar kullanılmakta ve grup içi işlemlerin tamamı, finansal yönetimin gereklerine bağlı hale getirmektedir. Holdinglerin bu finansal yönetimde yararlandığı bir diğer avantaj ise, bağlı şirketlerin hisselerinin tekrar değerlendirilerek merkeze aktarımı sayesinde gerçekleştirilen sermaye artışlarından kaynaklanmaktadır (Alpay, 1988).

Bu tür finansal kolaylıklar, Türkiye'de 1960'ların ortalarından itibaren gözlenen holdingleşmede elbet çok önemli bir rol oynamışlardır. Gene de unutulmaması gereken bir

nokta, vergi değişikliklerinden önce de Türk işadamlarının holdingleşmeye geçmenin bazı yararlarını fark etmiş bulunmalarıydı. Gerçekten de, holdingleşme hızını arttıracak olan hukuki düzenlemelerin çıkartılmasında ilk girişimler iş çevreleri tarafından yapılmıştı. Özel kesimin holding şirketleriyle ilgili hukuki düzenlemelerin yapılması için taleplerde buldukları çerçeve, bu tür yapılaşmanın Türk işadamlarına çekici gelmesinin bir diğer nedenini aydınlatacak niteliktedir. Özel sektörün çifte vergilendirmenin kaldırılması suretiyle holding kurmanın mümkün hale getirmesiyle ilgili ilk resmi taleplerinden biri, Odalar Birliği'nce aile vakıflarının hukuki temellerine ilişkin olarak hazırlanıp devlete sunulan raporda bulunmaktadır. Çifte vergilendirme kaldırıldığı takdirde Türk işadamlarının, holding türü yapılar içinde yaratılan gelir ile vakıflar kurma konusunda istekli olduklarının belirtildiği bu raporda, Odalar Birliği'nin holding şirketlere ilişkin olarak eski vergi sisteminde yapılması gereken değişikliklere ilişkin önerilerini sunacağı bir diğer çalışmanın hazırlanmakta olduğu da belirtilmekteydi (T.O.B, 1963).

Aile kuruluşları ve holding şirketleri hakkındaki hukuki değişiklik önerilerinin birbirleriyle bağlantılı olarak aynı zamanda yapılması rastlantı değildi. Her ikisi de, aile isminin ve aile işinin devamını sağlamayı amaçlamaktaydı ve böylesi bir düşünceyi savunabilmek için de ölümlerinden sonra servetleri dağılan birçok zengine göndermeler yapılmaktaydı. "Bu ülkede yüzyıllık bir mazisi olan tek bir firma göremezsiniz" cümlesi bu teklifleri desteklemek amacıyla sık sık kullanılıyordu (T.O.B., 1963, .7.).

İşadamlarıyla yaptığım görüşmelerde, aile girişiminin devamına ilişkin kaygılar, işletme yönetiminin yeniden yapılması ihtiyacının hissedilmesine yol açan önemli bir unsur olarak ortaya çıkıyordu. İlk adımın Koç tarafından atılmasıyla birlikte, 1963 yılında ortaya çıkan holdingler işte bu ihtiyaca cevap niteliği taşımaktaydı. Geneldeki holding şirketlerinde olduğu gibi, Türk holding şirketleri de diğer firmaların hisse senetlerini almak için kurulmuşlardı. Ancak, Türkiye'de, holdingler ilk baştan itibaren şirketlerin değişik faaliyetlerine girişimci olarak katılan bir yönetim birimi olarak çalışmışlardır. Holding şirketinin kurulmasından önce olduğu gibi, şirketler kurucu aile üyeleri tarafından kontrol edilirler. Bu çerçevede, profesyonelleşmenin ailenin kontrolünü kaldırdığı sonucuna ulaşılamaz. Tam tersine, Türkiye'deki durum, holdingleşme sayesinde yönetimin profesyonelleştirilmesi, faaliyetlerinin çok değişik sektörlere yayıldığı şirketler üzerinde aile kontrolünü sürdürmenin bir yolu olarak değerlendirilebilir (Nahum 1988, .275).

Dolayısıyla holdingleşmeye ilginin öncelikle çok-faaliyetli aile firmaların yönetimindeki ihtiyaçlara bir cevap olması nedeniyle arttığı, iş çevrelerinin hukuki düzenleme taleplerinin

karşılanmasıyla da, bu tür örgütlenmelerin iyice cazip hale geldiği söylenebilir. 1960’larda ve 1970’lerde, aynı zamanda yönetici de olan birçok büyük çok-faaliyetli firma sahibinin holdingleşme yoluna gitmesinde Koç’un bu yolu seçmesi etkili olmuştu. Sakıp Sabancı, otobiyografisinde, Koç’un yönetimini holding olarak yeniden yapılandırmasının kendilerine örnek olduğunu açıkça belirtiyor. Bir aile şirketi olarak Koç grubundaki gelişmeleri çok yakından izlediklerini ve uygulamaya çalıştıklarını ifade ediyor (Sabancı, 1985, 221). Bu yaklaşımın salt Sabancı grubu için doğru olmadığı bir gerçektir.

Birçok köklü çok-faaliyetli firma, aynı yolunu izleyip holding oluşturduysa da, daha sonraki dönemlerde, özellikle 1980 sonrasında, birçok girişimcilik heveslisi bu grupları taklit ederek işe holding kurarak başladılar. Bu yeni işadamları bağlamında, bir bir başka neden olarak prestij kazanma, finansal ve yönetsel nedenlerin önüne geçmiş olabilir Nitekim, bazı eski ve köklü firmaların yöneticilerin “holding şirket” kavramına biraz alaycı bir şekilde baktıkları görülebiliyor. Böylece sıradan bir işadamından daha önemli gözükme mümkün oluyor.

Genelde, Türkiye’deki büyük şirketlerin stratejilerini ve yapılarını açıklamada bir diğer önemli unsur daha bulunmaktadır. Bu da, devletin Türkiye ekonomisine müdahalesinin boyutlarını değil niteliğini yansıtan bir unsurdur ve ekonomi alanındaki devletin uzun vadeli plan ve programlarının olmaması yada uygulanan programların sık sık ve kısa aralıklarla revize edilmesi kaynaklı belirsizlikle ilgilidir. Sık sık yapılan politika değişimleri ve temel ekonomik değişkenlerle oynanması şeklinde ortaya çıkan devlet müdahalesi, hem rant olanakları yaratmakta hem de riskleri artırmaktadır. Neticede, büyük işletmelerin değişik faaliyetlerde bulunmaları, bu tür politikalara bir cevap niteliği taşımakta olup, hem rantlardan yararlanmayı hem de riski azaltmayı hedeflemektedir.

Gerçekten de, birçok özel sektör temsilcisi, değişik ve çoğu zaman da ilgisiz alanlarda faaliyet gösterme eğilimini portfolyo yönetimi terimleriyle açıklamaktadır. “Bütün yumurtaları aynı sepete koymazsın”, bu bağlamda sık sık kullanılan bir deyiştir. Riskten kaçma eğiliminin ise, politika süreçlerinin düzensiz niteliğine bağlı olduğu ve bu düzensizliğin Türkiye’deki iş ortamının en belirgin özelliği olduğu, hemen hemen bütün işadamlarınca belirtilmesidir.. İktisat politikalarından kaynaklanan riskler Sakıp Sabancı’nın otobiyografisinde önemli bir yer tutuyor.

## 2.2. Holding Şirket Kuruluş Aşamaları

Holding şirketler anonim şirket olarak kurulduğundan kuruluş aşamaları ve işlemleri anonim şirketler ile aynıdır. Anonim şirketlerin kurulabilmesi için, özel kanunlarında aksine bir hüküm olmadıkça sermayelerinin en az 5 milyar Türk Lirası olması ve en az 5 kurucu ortağın bulunması gerekmektedir (T.T.K. Md. 272, 277).

27 Haziran 1995 tarih ve 22326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 559 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Türk Ticaret Kanunu'nun 272 ve 507'nci maddeleri değiştirilerek asgari sermaye miktarı: Anonim Şirketler için 5 milyar, Limitet Şirketler için de 500 milyon Türk Lirası'na çıkarılmış, ayrıca aynı Kanunun taahhüt edilen sermayenin ¼'ünün bankaya bloke edilmesine ilişkin 288'inci maddesi ile anonim şirketlerin kuruluşunun mahkemece tasdikine ilişkin 299'uncu maddesi yürürlükten kaldırılmıştır.

Anonim şirketlerin tedrici şekilde kurulmalarına ilişkin Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu'ndaki özel hükümler saklı kalmak kaydıyla anonim şirketlerin kuruluş safhaları aşağıda gösterilmiştir.

Ülkemizdeki mevcut kanunlarda holding deyimi, T.K.K.'nin 4667nci maddesinde “...gayesi esas itibariyle başka şirketler iştiraktan ibaret olan holding şirketler...” şeklinde geçmekte olup, bunun dışında, ne vergi kanunlarımız ne de diğer kanunlarımızda holding şirket düzenlenmediği gibi holding deyimine dahi rastlamak mümkün değildir.

T.T.K.'nin söz konusu maddesindeki bu deyim ise, holding tanımlamaktan ziyade, holding şirketlerin ikinci tertip yedek akçe ayıramayacakları hususuna yöneliktir.

Söz konusu yasada geçen bu deyime dayanılarak holding şirket tanımlamak gerekirse yine yukarıdaki tanıma varılmaktadır. Yani, holding; birkaç şirketin oy çoğunluğunu sağlayacak ölçüde hisse senedine sahip üst şirket olmaktadır.



Yasalarımızda, holding şirketi tanımlayan ve düzenleyen hükümler bulunmadığından holdingin A.Ş. olma şartı yoktur. Fakat amaca en uygun olanı A.Ş. olduğundan uygulamada hem holdingler hem de bağlı şirketler A.Ş. türünden şirketlerdir. Bu yasaların koyduğu bir kural olmayıp, ekonominin ve yönetim sorunlarının getirdiği bir sonuçtur.

Yasal yönden herhangi bir sınırlama bulunmama birlikte, uygulamada, hem holdingler hem de bağlı şirketler anonim şirket statüsünde kurulmaktadır.

Ana sözleşmenin hazırlanması ve notere tasdik ettirilmesi: Ana sözleşmenin Türk Ticaret Kanunu'nun 279'uncu maddesinde yer alan hususları içermesi ve kurucular tarafından imzalanarak notere tasdik ettirilmesi şarttır.

Ana sözleşme hazırlanırken aşağıdaki hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekir:

- **Kurucular:** Ana sözleşmede kurucuların ad ve soyadları, adresleri, yabancı uyruklu ortak varsa bunların uyrukları gösterilir.
- **Ticaret Unvanı:** Ticaret unvanı Türk Ticaret Kanunu'nun 45'inci maddesi gereğince şirketin faaliyet konusunu gösterecek şekilde tespit edilir.

Tüzel kişi tacirlerin ticaret unvanları Türkiye düzeyinde korunduğundan tespit edilen unvanın daha önce herhangi bir sicil dairesinde tescil edilmemiş olması gerekir.

Ticaret unvanı şirketin durum hakkında üçüncü şahıslarda yanlış bir kanaatin meydana gelmesine yol açacak mahiyette veya gerçeğe ve kamu düzenine aykırı olmamalıdır.

Ticaret unvanı Türkçe olarak tespit edilir. Unvanda yer alan muhayyel adlar da Türkçe olmalıdır. Ancak, şirketin faaliyet konusuna giren mal veya hizmetin tanıtıcı ad veya markasının yabancı dilde olması ya da Türkçe karşılığının bulunmaması hallerinde ve yabancı sermayeli şirketlerde ticaret unvanında yabancı kelime bulunmasına izin verilebilir.

- **Merkezi:** Şirketin merkezi il ve ilçe olarak ana sözleşmede gösterilir. Ayrıca açık adresi de ana sözleşmeye yazılır. Buna göre ana sözleşmenin şirketin merkezinin gösterildiği maddesi:

“Şirketin merkezi .....dır. Adresi .....dır. Adres değişikliğinde yeni adres, ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi’nde ilan ettirilir ve ayrıca Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na bildirilir. Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat şirkete yapılmış sayılır. Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süresi içinde tescil ettirmemiş şirket için bu durum fesih sebebi sayılır” şeklinde düzenlenir.

Aynı merkezde olmak kaydıyla yalnız adres değişikliği için ana sözleşmede değişiklik yapmak zorunlu değildir. Merkez değişikliği ana sözleşme değişikliği gerektirir.

- **Amaç ve Konu:** Şirketin faaliyet göstermek isteği konu Türk Ticaret Kanunu’nun 271’inci maddesi gereğince kanunen yasaklanmış olmamalıdır.

Ana sözleşmeye şirketin gerçekten faaliyet göstereceği en azından sektör bazında belli bir konu yazılmalıdır. Her konuyu kapsayacak tarzda bir ana sözleşme düzenlenmemelidir. Şirketin ana sözleşmesine yazılabilecek amaç ve konular ticaret unvanında gösterilen konu ile sınırlıdır.

- **Sermaye:** Şirket sermayesinin en az 5 milyar TL olmak üzere şirketin amaç ve konusuyla mütenasip olarak tespit edilmesi gerekir.

559 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 13’üncü maddesiyle taahhüt edilen sermayenin en az ¼’ünün bankaya bloke edilmesine ilişkin Türk Ticaret Kanunu’nun 288’inci maddesi kaldırılmıştır. Ancak, Türk Ticaret Kanunu’nun 288’inci maddesinin kaldırılması şirket sermayesinin ödenmeyeceği anlamına gelmemektedir.

Türk Ticaret Kanunu’nun 279’unucu maddesinin ikinci fıkrasının üçüncü bendi uyarınca şirket esas sermayesinin miktarı ile her payın itibari kıymeti ve sermayenin ödenme suret ve şartlarının ana sözleşmede gösterilmesi zorunludur.

Bu göre, özel kanunlardaki hükümler saklı kalmak üzere ana sözleşmenin sermayeye ilişkin maddesinde, sermayenin ¼'ünün ödendiği veya şirketin kuruluşunun tescili tarihinden itibaren en geç üç ay içerisinde, kalanının da en geç üç yıl içerisinde olmak üzere şirkete ödenme zamanı belirtilecektir.

Özel mevzuatında sermayesinin tamamının veya ¼'ünden fazlasının belli bir sürede ödenmesi şart kılınan şirketlerin ana sözleşmelerinin sermayeye ilişkin maddeleri buna göre düzenlenir.

Paradan başka sermaye olarak konana her türlü hak ve malların değeri Türk Ticaret Kanunu'nun 303'üncü maddesi uyarınca mahkemece atanacak bilirkişi tarafından tespit edilerek sermaye maddesi buna uygun olarak düzenlenir. Sermayenin tamamının veya bir kısmının bir şekilde taahhüt edilmesi halinde bu taahhüt şirketin tescil tarihinden itibaren üç ay içerisinde yerine getirilir. Sermaye olarak konulan mal ve haklar özel bir sicile (tapu sicili, gemi sicili, trafik sicili, sınai mülkiyet sicili gibi) kayıtlı ise, kuruluşun tescil tarihinden itibaren en geç üç ay içerisinde ilgili sicilde şirket adına tescil ettirilir.

▪ **Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na müracaat edilerek izin alınması:** Ana sözleşme noterden onaylandıktan sonra kuruluş izni için bir dilekçe ile Resmi Gazetede yayımlanmış İl Müdürlüklerine yetki verilmesine ilişkin sirküler çerçevesinde Bakanlık Merkez Teşkilatına veya şirket merkezinin bulunduğu yerin İl Sanayi ve Ticaret Müdürlüklerine müracaat edilir.

Müracaat dilekçesine ikisi asıl dördü suret olmak üzere noterce onaylanmış altı nüsha ana sözleşme eklenir. Ayrıca kurulan şirketin konusuna veya ortaklarının durumuna göre özel mevzuatı uyarınca başka bir merciin izni gerekiyorsa buna ilişkin belge müracaat dilekçesine eklenir veya izin verilmeden önce Bakanlıkça ilgili kurumdan görüş alınır.

Özel mevzuatı uyarınca veya kurucuların kendi iradeleriyle ana sözleşmede, sermayenin tamamının veya bir bölümünün ödendiği şekilde bir hüküm bulunması halinde, ödeme bankada, kurulacak şirket adına açılan bir hesaba yapılır. Şirketin kuruluşunun tamamlanması ve buna ilişkin Ticaret Sicili Gazetesi'nin ilgili bankaya birazı üzerine para şirkete verilir. Şirketin kuruluşunun tamamlanmaması halinde Bakanlığın talimatı üzerine bankaya yatırılan paralar yatırımlara geri verilir.

Yabancı sermayeli şirketlerin kuruluşunda yabancı sermaye izin belgesindeki şartlar çerçevesinde yabancı sermaye paylarının getirildiğine ilişkin belgenin aslı veya onaylı örneği müracaat dilekçesine eklenir.

Bunların dışında kurulacak şirketin sermayesi, kurucuları ve sair hususlardaki özelliğine göre Bakanlıkça gerekli görülecek belgeler müracaat dilekçesine eklenir.

▪ **Kuruluşun Ticaret Siciline Tescili ve İlanı:** Kuruluşuna Bakanlıkça izin verilen şirket izin tarihinde itibaren 15 gün içerisinde şirket merkezinin bulunduğu yerin Ticaret Sicili Memurluğu'na tescil ettirilir. Tescil ile şirket tüzel kişilik kazanmış olur. Tescil olan ana sözleşme ve imza beyanları (sirküler) Ticaret Odasına aidat ve harçları yatırılarak Ticaret Sicili Gazetesi'ne ilana verilir.

### **2.3. Holding Şirketlerin Türkiye'deki Gelişimi**

Türkiye'de ilk özel holding kurulu, çeşitli ve dağınık işletmelerin hisse senetlerinin büyük bir kısmını elinde bulunduran başarılı iş adamlarının ellerinde bulunan hisse senetlerini aynı sermaye olarak koymak suretiyle, yeni bir Anonim Şirket kurmaları şeklinde ortaya çıkmıştır (ALTUĞ, 1986, 23).

Ancak mevcut holdinglerin büyük bir çoğunluğu aile şirketi görünümündedir. Hisse senetlerinin büyük bir kısmı tek bir elde veya aynı aile elinde toplanmaktadır. Şirketler ne kadar çoğalıp büyürse büyüsün kontrol söz konusu ailenin elinden çıkmamaktadır.

Kısaca belirtmek gerekirse bizdeki şirketleşme genellikle aile şirketleri şeklinde olmuştur. Ekonomik hayatta meydana gelen gelişmeye paralel olarak aile şirketi görünümündeki anonim şirketler belli gelişme kaydetmiştir. Fakat ekonomik ve sosyal gelişmeler aynı aileye ait anonim şirketlerin bir çatı altında toplanıp merkezi bir koordinasyona girmelerini zorunlu hale getirmiştir. Çünkü büyüyen sermaye ve dev işletmeler karşısında tutunabilmek ekonomik faydalar sağlayabilmek, yani piyasadan silinmemek ancak holdingleşme ile mümkün olabilecekti (Büyükkaya, 1975: 36).

Türkiye’de devletin ekonomik alanda 1930’larda bazı girişimleri olduğu ve özel yasalarla, kamu teşebbüslerini kurduğu bilinmektedir. Kurulan bu teşebbüsleri, 1938 yılında 3460 sayılı yasa ile faaliyetlerine yeni bir düzenleme getirilmiştir.

### **2.3.1. Kamu Teşebbüsü Holdingler**

Holdinglerin dünyada kurulup gelişmesi yüzyılı aşmasına rağmen Türkiye’de Holding türü kuruluşlar 1960 sonrası kurulmuşlardır. Bunun nedeni çeşitli tarihi, siyasi, sosyal ve ekonomik olaylardır. Türklerin ekonomik hayata girmeleri kapitülasyonların kaldırılması ile başlamıştır. Devletin 1930’larda İktisadi Devlet Teşekkülleri kurmaya başlayarak ekonomik alanda işletmeciler olarak yer aldığı bilinmektedir. Devlet İktisadi Teşekkülleri 3460 sayılı kanunla kurulduktan sonra yeni bir düzenleme için 440 sayılı kanun çıkarılmış, faaliyet konuları birbirine yakın işletmeleri bir arada toplama eğilimi belirlemiştir (Yalçın, 1995)

Ülkemizin ilk kamu holdingi “Sümer Bank” 11 Temmuz 1933 tarihinde yürürlüğe giren 2262 sayılı kanunla, memleketin milli kaynaklarını, ihtiyaç duyulan konularda sınai işletmelere yöneltmek, devlet sermayesi ile kurulacak fabrikaların etüt ve projelerini hazırlamak ve idare etmek, kurulmaları ve gelişmeleri gerekli olan sınai işletmelere yardım etmek veya ortak olmak, kendi işletmeleri ve diğer sınai işletmeler için yurt içi ve yurt dışında mühendis, teknisyen, usta ve işçi yetiştirmek, sanayi işletmelerine kredi temin etmek ve bilumum bankacılık işlerini yapmak üzere kurulmuştur ve 3460 sayılı kanunla İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilmiştir.

Sümer bank Holding A.Ş. 30 Ekim 1987 tarih, 19619 sayılı Resmi Gazete de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile özelleştirme kapsamına alınmış ve (aşağıda bahsettiğimiz gelişmelerden sonra özelleştirilmiştir).özelleştirilmek üzere Kamu Ortaklığı İdaresine bağlanmış ve bünyesindeki fabrika, müessese (sonradan işletme haline getirmiş), şirket, mağaza ve bayilerin satışını kolaylaştırılması amacıyla 8 aralık 1987 tarihinde Sümer Bank Holding A.Ş. olarak yeniden yapılanmıştır. Daha sonra, 16 Temmuz 1993 ve 11 Ağustos 1993 tarihli Yüksek Planlama Kurulu kararlarıyla holding bünyesindeki bankacılık birimleri Sümer Bank A.Ş. olarak yapılanmıştır ve bu

tarihten itibaren de Sümer Bank Holding A.Ş.'nin adı Sümer Holding A.Ş. olmuştur (Sümer; APK1995,.2 ).

Ülkemizdeki başka bir kamu holdingi olan Petkim'de aynı şekilde özelleştirme kapsamına alınmış ve bu kuruluş Aliğa İzmir Petro-kimya Kompleksi, Yarımca/Kocaeli Petro-kimya Kompleksi ve Çanakkale Plastik İşleme Fabrikası, Petkim Petrokimya Holding A.Ş. unvanlı holding çatısı altında toplanmıştır.

Unvanında holding kelimesi yer almamakla birlikte gerek mali, gerekse yönetim açısından bir holding yapısına ve işlevine sahip olan Etibank A.Ş., Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş: gibi kamu kuruluşlarını holding mekanizmasına uygun şirketler olarak kabul edebiliriz.

### **2.3.2. Özel Teşebbüse Ait Holdingler**

Holdinglerin gelişmesini geciktiren nedenlerin başında sermaye piyasasının zayıf oluşu ve bunun sonradan gelişmeye başlamış olması gelmektedir. Sermaye birikimi ve ekonomik örgütlenme sağlandıkça şirketleşme yavaş yavaş gelişmeye başlamıştır. Planlı dönemde ise bu hızlanmıştır. Holdinglerin kurulması için önce Anonim Şirketlerin kurulması ve güçlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle şirketleşme arttıkça holdinglerde ortaya çıkmaya başlamıştır (Yalçın, 1995).

Holdinglerin gelişmemelerinin diğer önemli bir nedeni de eski Ticaret Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanunu'dur.

Eski Ticaret Kanunu'nda genel kurullarda bir hissedarın ne kadar hissesi olursa olsun oy hakkı 10 oyla sınırlandırılmıştı. Bu durumda holding kurup, diğer hissedarların yanında onun idaresinde söz sahibi olabilmelerine maddi olarak olanak tanınmamıştı. Bu da holdinglerin kurulmasını geciktirmişti.

Eski Kurumlar Vergisi de holdinglerin kurulmasını engellemiştir. Eski Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre şirketler mükerrer kurumlar vergisi ödemek zorunda kalıyorlardı. Kurumlar vergisine tabi bir şirketin kârı holdinge devredildiğinde o kâr

holdingde tekrar Kurumlar Vergisine tabi olmakta idi. Yani yavru şirketin kârı hem o şirkette hem de holding de vergilendirilerek mükerrer bir vergi alınmakta idi.

Bu engel 1961 yılındaki Kurumlar Vergisi değişikliği ile kaldırılmıştır. Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 8.nci maddesine konulan iştirak kazançları istisnası ile başka bir şirkete iştirak eden ana şirket, tali şirket tarafından Kurumlar Vergisi ödenmiş olarak kendisi intikal eden gelirden tekrar Kurumlar Vergisi ödemeyeceği hükmü getirilmiştir.

Bu engellerin kaldırılması ile holding türündeki şirketler yavaş yavaş artmaya başlamıştır.

## **2.4. Büyük Sanayide Sayılarla ilklerin durumu**

İSO' nun 1999 yılı verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 firmasından 468'i özel kesimin, 32 tanesi kamunun firmalarıdır.

### **500 büyük firma sıralamasında ilk üç firma :**

1 – Tüpraş : 1.557.859.084 milyon

2 – Teaş : 821.754.136milyon

3 – Arçelik : 465.757.808milyon

### **En büyük ilk üç Özel kuruluş:**

1 – Arçelik : 465.757.808milyon

2 – Oyak- Reno: 464.917.105milyon

3 - Ereğli demir çelik: 334.817.165milyon

**Genel sıralamada en fazla kar eden üç firma:**

1 – Tüpraş : 330.066.809milyon

2 – Petrol ofisi a.ş: 111.248.322milyon

3 – Arçelik : 83.998.895milyon

**En fazla kar eden ilk üç özel firma:**

1 – Arçelik : 83.998.895milyon

2 – Oyak – Reno : 68.789.014milyon

3 – Taı-tuşaş : 42.818.843milyon

**En fazla ihracat yapan kuruluşlar**

1 – Oyak – Reno : 612.227milyon

2 – Vestel elektronik: 441.130milyon

3 – Arçelik : 209.212milyon

Yukarıda rakamlarla da ifade edildiği gibi hemen hemen önde gelen büyük firmaların tamamı ya holding şirketleridir yada ismi holding olmadığı halde holding mantığıyla yürütülen gurup şirketleridir. Özellikle ihracatta büyük sermaye gruplarına ait olan dış ticaret sermaye şirketleri, ek vergi iadeleri ve dışı borçlanma olanaklarıyla destek bulabilmektedir.



### 3. BÖLÜM: ALFA HOLDİNG YAPILANMASI VE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bundan önceki bölümlerinde holdinglerin nasıl bir yapı oluşturduklarını, faydalı ve sakıncalı yönlerini, şirketlerin neden holdingleşmeye ihtiyaç duyduklarını, holdinglerin bağlı şirketlere verecekleri hizmetleri, holding şirketin kuruluş prosedürleri ve kuruluş aşamaları ile kısaca holding şirketlerin Türkiye'deki gelişim süreci incelenmeye çalışıldı.

Bu bölümde de Alfa Holding A.Ş. nin kuruluş süreci, bu süreçte yaşanan problemler ve karşılaşılan problemlerin çözüm yolları ile holding kurulduktan sonraki işleyiş sistemi incelenecektir.

- Çalışmada örnek olay yöntemi uygulanmaktadır. Bilgi elde etme sürecinde, holding kayıtları, proje ekibinin gözlemleri ve holding yönetici ve personeli ile yapılacak görüşmeler ana bilgi kaynakları olarak alınacaktır.
- Holding ve bağlı şirketlerle ilgili bilgi toplarken ilgili konu veya birimle gerekli bilgiyi sağlayacak sayı ve nitelikte kişi ile görüşülmeye çalışılacaktır.

#### Örnek Olay Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak örnek olay yöntemi kullanılmıştır.

İngilizce literatürde “case study” adı verilen bu yöntem, alan araştırmalarının bir türü olup, başlıca özelliği bir tek olayı, bir işletmeyi, bir örgütü, hatta bir insanı veya ülkeyi ele alarak ayrıntılı şekilde incelemektedir. Köy monografisi, bir şirketin, bir politik partinin monografisi, antropolojik konular gibi araştırmalar da bu gruba dahildir.

“Enflasyonun Gelir Dağılımına Etkisi: Türkiye Örneği” adlı araştırma da böyledir. Bu tür çalışmalarda her çeşit bilgi toplama yöntemine baş vurulabilir: Yüz yüze görüşme, gözlem ve deney gibi. Burada da olayı anlamak ve açıklamak amacı güdülmektedir. Araştırmanın planlanması, elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması diğer alan tartışmalarında olduğu gibidir.

Bir örnek olay, geçmişte olmuş veya halen geçerli bir işletme sorununu yada ortamının açıklamasını da içerebilir. Bu açıklamada bir veya daha fazla sorun yer olabilir. Bunların çeşitli şekillerde çözümlenebilmesi için

gerekli kaynak ve veriler olayın kapsamı içindedir. çalışma grubu, olayın içindeki bilgi ve verileri sistematik bir şekilde inceleyerek, sorunu teşhis eder, çözümler bulur.

Bu çerçevede alınan holdinge ilişkin ayrıntılı bilgiler verilecektir.

### **3.1. Holding Yapılanma Sürecinde Esas Alınan İlkeler**

- Bu bölümde (şirket uygulaması) uygulama çalışmasını genel ele arak öncelikle şirketlerdeki mevcut yapı, önceki yapıda aksayan ve problem olan eksiklikler, değişimde karşılaşılan problemler incelendi. Yapılan çalışmalar sonucunda ulaşılan yeni uygulamalar ve sonuçları ana başlıklar halinde değerlendirildiğinde her bir birim ve her iş alanı için karşılaşılan problem ve çözüm yollarının farklılık gösterdiği belirlendi. Karşılaşılan bu farklı olay ve problemlerin değişiklik göstermesi her bir iş gurubu ve temel fonksiyonun ayrı ayrı incelemesini gerektirmektedir.
- Bu şartlar çerçevesinde birinci grupta yönetim organizasyon yapısı, ikinci grupta da insan kaynakları bölümü, her bir ana fonksiyon açısından maddeler halinde incelenmiştir.
- Projenin yürütülmesi sırasında bilgi toplarken ele alınan konuyla ilgili kişi ve tarafların görüş ve önerilerinin öncelikle değerlendirilmeye alınması temel ilke olacaktır. bu ilke işe en yakın kişi işi en iyi bilendir biçiminde ifade edilebilir.

### **3.2. Holdingleşme Süreci ve Holding Kültürünün Oluşumu**

Holdingleşme süreci öncesinde genel müdürlük düzeyinde faaliyet gösteren ve ayrı tüzel kişiliğe sahip toplam 18 şirket vardı. Her bir şirketin ortaklarından bazılarının diğer şirketlerde de ortaklıkları olmasına rağmen bir üst organizasyon olmadığı için ayrı tüzel kişiliğe sahip şirketlerin kendi aralarında ortak bir hareket tarzı ve strateji oluşturamadıkları görülmüştür. Halbuki birlikten güç doğduğu ve sinerjinin oluşumuyla verimliliğin artırdığı da bir gerçektir.

Gün geçtikçe ağırlaşan ekonomik şartlar, artan rekabet koşulları, maliyetler ve bunlara bağlı olarak azalan karlılık, ortaya çıkan verimlilik kayıpları mevcut yapıdaki bağımsız şirketlerin daha güçlü bir organizasyon ve güçlü bir finansal çatı altında birleşmelerini mecbur

kılmaktadır. Hatta dünyadaki dev firmalar bile birleşerek etkinlik ve verimliliklerini artırma yolunu tercih etme ihtiyacı duymaktadırlar.

1996 yılı başlarında aynı ticari piyasalarda çalışan, birbirleri arasında müşteri tedarikçi ilişkisi içinde olan ve ortak değerleri paylaşan şirket sahibi ve yöneticilerinin bir araya gelerek beraber ortak kararlarla hararet ettiklerinde daha karlı ve rekabet edilebilir şartlarda çalışabilecekleri konusunda aynı düşünceleri paylaştıkları ortaya çıkmıştır.

Ve bu düşünce farklı zeminlerde planlı toplantılarla tartışıldı, holdingleşmenin avantajları, kısıtları, fayda ve zararları incelendi. Yapılan bütün araştırmalar, fizibilite raporları ve ön görüşler aynı düşünceleri teyit etmekte idi, böylelikle piyasalarda daha güçlü bir yapıya sahip olunabileceği belirlendi. Oluşan bu güçlü yapı ile içinde bulunulan sektörü fiyatların oluşumu, satış vadelerinin belirlenmesi, sezon kampanyalarının yapılması gibi temel fonksiyonların belirlenmesine kadar birçok konuda direk etkileyerek belirleyici olunacağı görüldü. sektörün çalışma prensiplerini etkileyecek böyle güçlü bir yapının ortaya çıkması holding oluşumunu adeta zorunlu kılıyordu. Yani içinde bulunulan ekonomik ve sosyal şartlar bu birlikteliği zorunlu kılmıştır.

Yapılan fizibilite çalışmaları, görüşmeler ve hazırlanan raporlara bağlı olarak aynı yılın ortalarında mevcuttaki firmaların bir holding çatısı altında toplanılmasına şirket sahipleri ve profesyonel yöneticileri tarafından karar verilmiştir.

Holding çatısı altında birleşmeye karar verildikten hemen sonra profesyonel bir danışman heyet başkanlığında şirket yöneticilerinden oluşan bir ekip yeni yapının oluşumu için görev aldı. Öncelikle şirketlerin mevcut organizasyon yapıları ve çalıştıkları iş kolu ve büyüklükleri incelendi. Yapılan incelemelerde özellikle birbirlerinin çalışmalarını direk etkileyen firmalar belirlendi. Bu çerçevede iki ayrı perakende mağazası aynı sektörde çalışan iki toptan satış pazarlama firması ve üretim yapan birkaç tane üretim firmasının olduğu belirlendi. Perakende faaliyet gösteren firmaların küçük çaplı üretim faaliyetleri de devam etmektedir.

Mevcut yapının belirlenmesinden sonraki çalışmalarda ilk alınan kararlardan biri her bir firmayı daha etkin ve verimli olabileceği bir alanda yoğunlaştırmak ve uzmanlaştırmak oldu. Bu çerçeve içerisinde firmalardan biri perakende satış mağazacılığını üstlendi ve perakende mağazalar genel müdürlüğü olarak yapılandırıldı. Üretim firmaları üç ayrı bölüme ayrıldı ve üç ayrı genel müdürlük olarak yapılandırıldı. Toptan satış ve pazarlama yapan firmalar ürün gruplarına göre iki ayrı genel müdürlük olarak yapılandırıldı. Bu toptan satış ve pazarlama firmaları üretim firmalarının ürettikleri malları pazarlayıp satarken aynı zamanda perakende mağazaların da

tedarik işini yapacak böylece merkezi satın alma, tedarik gücünü artacak, buna bağlı olarak perakende mağazalara daha ucuz ve avantajlı mal tedarik edilerek rekabet güçleri artırılacaktır. Pazarlama firmalarının perakende mağazaların tedarikini yapmakla elde ettikleri ürün genişliği yelpazesini holdinge bağlı şirketlerin ürettiği ürünlerin pazarlama ve satışında itici bir güç olarak kullanabilecekleri belirlendi. Ayrıca küçük ölçekli işlerin birleştirilmesi ile her bir iş kolunda uzmanlaşma ve etkinliğin artması sağladı. Buna bağlı olarak stok maliyetleri düşürüldü, teknoloji yenilendi, emek yoğun üretimin yerine teknoloji yoğun üretim yapılarak çalışan personelden tasarruf sağlanırken üretim arttı ve toplam etkinlik ve verimlilik de artmıştır.

Tam Asya krizinin başladığı bu dönemde; Türkiye ve birçok ülkenin ekonomik krize girdiği ve özellikle ödemelerle ilgili ciddi sıkıntılar çektiği sonraki yıllar da holdingleşmenin gücü, sıkı takip edilen para politikası, kontrol ve etkinleşme sonucunda firmalar kriz döneminden bile kısmi reel bir büyüme ile çıkmıştır.

Bu süreçte yukarıda anlatılan olumlu gelişmelerle birlikte yaşanan bazı olumsuzluk ve problemler de yaşandı. Özellikle holdingleşme sürecinde, şirket yönetimindeki serbestliğe alışmış olan yönetici ve yetkililer, holding sürecindeki kurumsallaşma ve kurumsal yapıya uyum sağlamada ciddi uyum sıkıntısı yaşadılar. Özellikle şirketlerde üst düzey yönetici olarak çalışan bazı yöneticilerin holding yönetiminde de yer alması geriye dönük bazı olayların incelenmesi ve denetlenmesi ile yapılan eleştirilere karşı taraf olmaları olayların objektif olarak ele alınıp incelenmesini zorlaştırdı. Bu sonuçlara bağlı olarak geleceğe dönük bazı kararların alınmasını zorlaştırmaktadır.

Holding öncesi şirketlerin küçük oluşu, uzman personelin maliyetinin yüksekliği, bu tür elemanın küçük şirketlerde çalışmak istememesi, bu elemanlarının az sayıda olması vb. nedenler güçlü ve uzman personelin küçük şirketlerde istihdamını zorlaştırmaktadır. Uzman kadro ve danışmanların olmadığı küçük şirketlerde, firma kültürü ve stratejileri genellikle üst düzey yöneticiler tarafından belirlenir. Buna bağlı olarak holding sürecinde bazı yöneticiler ve çalışanlar şirketlerin holding sistemi ile entegrasyonda ciddi sıkıntı yaşanmıştır .

### **3.3. Holdingleşme Çalışmalarındaki Amaç ve Gaye**

- Şirketlerin devamlılığını sağlamak, yani şirket kurucularının ölümünden sonra da, bu kadar emekle meydana gelen teşkilatları yaşatmaktır.
- Daha verimli ve randımanlı bir organizasyon yapısına ulaşmaktır.

- Müşterek hizmet ve masraflardan tasarruf elde etmek ve maliyetleri azaltmak ve rekabet gücünü artırmaktır.
- Bu gün çalışanlara, yarın çalışacaklara hisse senedi satmak suretiyle onları müesseseye bağlamak İş arkadaşlarını da bünyesine katarak sosyal adalet ilkesine uymak , holding içinde sosyal hususlara ehemmiyet vererek işten ayrılanları minimize etmek ve çalışanların istikbalini temin etmektir.
- Topluluğun serbest kalabilecek membamı memleket yararına olabilecek yeni teşebbüslere daha kuvvetle yöneltmektir.
- Firmanın imkân ve kabiliyetlerini çalışanlarla paylaşarak ortak bir noktaya sev etmek ve maksimum verimliliği sağlamaktır.
- Haber ve bilgi akışının hızlı ve sağlıklı bir şekilde üstten alta ve alttan üste intikalinin sağlanmasıdır.
- İşlerin yeterli tecrübe yetenek ve kabiliyete sahip yeteri sayıda çalışanla yapılmasının sağlanması. Çünkü ülkemiz şartlarında maliyeti en yüksek maliyet unsurundan biri personel diğeri de enflasyona yenik düşen stok maliyetleridir.
- Görev ve yetki sınırları belirlenirken görev tanımlarının sağlıklı yapılması ve uzmanlaşma ve tecrübenin teşvik edilmesidir.
- Yetki ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmiş standartlar içinde kontrol ve denetiminin yapılmasının sağlanmasıdır.
- Eşit işe eşit ücret sistemini oluşturarak kişisel yakınlıkları aşmak ve başarıyı ödüllendirmektir.
- Çalışanların kariyer planlamasını yapılmasıyla gelecekleriyle ilgili endişelerini aşarak bunu sistematik hale getirmektir.

### **3.4. Organizasyon Yapısı Ve Kurum Kültürü**

Bir kurumu diğer kurumlardan ayıran ve kurum çalışanları tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemine o kurumun kültürü denir. Organizasyonun işleyişi, verimlilik ve etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışanların firma iletişimi, firmayı sahiplenmesi gibi daha birçok özellik kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Koçul, 1982).

#### **Holding Kurum Kültürü Oluşumunda Temel Alınan Esaslar**

- Kişisel özerklik
- Kurum Yapısı
- Yönetimin Desteği
- Kimlik / Aidiyet
- Performans – Ödül İlişkisi
- Çatışmaya Tolerans
- Risk Almaya Tolerans

#### **Kurum Kültürünün Holdinge Sağlayacağı İşlevler**

- Holdingin sınırlarını belirleme
- Kurum çalışanlarına kimlik verme
- Bireysel çıkarlar yerine kurumun çıkarlarına bağlanma
- Sosyal sistemin dengesini sağlama

- Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirme

## **Holdingin Amaç ve Gayesine ulaşmak için oluşturduğu Kurum Kültürü**

### **Holdingin Vizyonu**

- Ekip ruhuna dayalı, bireysel önceliklerin ve toplumsal değerlerin yüceltilmesine katkıda bulunmayı hedefleyen bir anlayışla; çalışanlarımızın, üretkenliklerini uygulayabilecekleri ve geleceğe güvenle bakabilecekleri bir oluşumla çağın gereklerini yönlendirici sistem ve işletmecilik çözümlerini oluşturmaktır.

### **Holdingin Misyonu**

- Değişime açık, insana ve çevreye saygılı, dayanışmacı grup çalışmasına sahip, güvenilir ve saygın işletmeler kurmak ve geliştirmek iş dünyasında, dürüstlük ve güven duygusunun gelişimine katkıda bulunmak, global pazarlarda stratejik yatırımlar yapmaktır.

### **Holdingin Değerleri**

- Evrensel ölçülere göre; iyinin güzelin ve doğrunun hayat bulması adına, zorluklardan yılmamaktır.
- Tüm çabamız insanlığın mutluluğuna katkı sağlamaya yöneliktir.
- Yaptığımız her işte, en iyisini başarmak için, sinerji, değişim ve sürekli iyileştirme, bir ayrıcalıktır..
- En büyük varlığımız çalışanlarımızdır.
- Toplumsal normlara titizlikle uyarız.
- İnsani ve ahlâki değerlere saygılı olmak şiarımızdır.

- Evrensel iş ahlâkı ilkelerini benimser ve koruruz.
- Rekabetin başarıyı arttırdığına inanırız.
- Başarıda her çalışanın katkısı vardır.
- Ortada kalmış bir iş için herkes önce kendini vazifeli kabul eder.

### **Holdingin Felsefesi**

- Bizler temel değerlerimizi temsil etmede, başarılı saygın ve bu değerlerin işletmecikte örnekleyicileriyiz.
- Temel yapımız bireyden kuruma doğru çalışmaktır.
- Müşteri memnuniyetini sağladığımız, uzun süreli, kalıcı, istikrarlı yatırımlar yaptığımız ve yönlendirici çözümler geliştirdiğimiz ölçüde başarılı oluruz.

## **3.5. Yönetim ve Organizasyon (Modül I)**

### **▪ Örgütlenme (Organizasyon Yapısı)**

Holdingleşme çalışmalarında çalışan personelle birlikte hareket ederek bir bütünlük içinde çalışmak organizasyon çalışmalarında temel prensiplerden biri olmuştur.

İşletme büyüdükçe faaliyetleri artmaktadır. İşletmedeki artan ve gelişen işleri yapmak üzere yeni katılan insanlar olmaktadır. Belirli bir büyüklükten sonra işletmede yapılan işler ve bu işleri işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda kimlerin işleri hangi usullere göre yapacaklarının belirlenmesi gerekmektedir. İşte işletmenin bütün varlık ve kabiliyetlerinin en verimli şekilde işletmenin hedefleri doğrultusunda iktisadi faaliyetlere yöneltilmesi ile mümkün olacaktır.



Örgütlenme bir anlamıyla örgütün planları ile belirlediği hedeflere ve amaçlara belirlenen yollarla ulaşma için oluşturduğu yapıdır.

Örgütlenme; “bir örgüt oluşturma” yada “örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş,kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü”şeklinde tanımlanabilir (Ertürk, 1998,.73).

Yukarıda öneminden bahsedilen organizasyon yapısını sağlıklı bir şekilde oluşturabilmek için öncelikle mevcut organizasyon şemaları çizilerek incelendi. Organizasyon şemalarının incelenmesinden sonra her bir şirketin kurum kültürü ve kurum içi çalışma ilkelerini belirleyebilmek için şirketlerin değişik kademelerindeki yöneticiler ile durum tespitine yönelik görüşmeler yapıldı.Görüşmelerde farklı kademelerden yönetici ve diğer personelin sürece dahil edilmesindeki birinci amaç, şirketin dış ve iç ilişkilerini yönetim ve organizasyon mantığı ile incelemektir. İkinci amaç ise yönetici ve diğer personelin süreci sahiplenmeleri için motivasyonlarını sağlamaktır.

Yapılan tüm bu ön çalışmalar ile kurulacak olan holdingin organizasyon yapısının oluşturulmasında fonksiyonel yapılanmanın temel prensip olarak kabul edilmesi esas kabul edilmektedir.

Çünkü fonksiyonel yapılanma: Mevcut yapıya göre en önemli bölümlere ayırma yöntemlerinden biri idi, yani pazarlama-satış, üretim sevkıyat, muhasebe- finans gibi. Fonksiyonel yapılanma benzer görev ve işlerin aynı bolümler altında toplanması esasına dayanır. Bu yöntem aynı ve benzer faaliyetleri uzmanlaştırmayı ve çalışan personelin tecrübesini artırmayı sağlar. Fonksiyonel yapılanma orta ölçekli firmalar için iyi bir yapı olmakla beraber biraz daha büyük yapıya ulaşıldığında organizasyon yapısının yeniden ele alınması gerektiği bir gerçektir.

Organizasyon yapıları kurumlarda maddi ve beşeri unsurların verimli bir şekilde kullanılmasına yarayan bir araçtır.organizasyon yapısı oluşturulurken maliyetleri düşürmek ve etkinliği artırmak en temel amaçtır. Bu konuda dünyadaki temel eğilim, yalın ve kademe sayısı az bir organizasyon yapısı oluşturmaktır. Bu yapı ile iletişim hızlandırılmaya, gereksiz

pozisyonlar ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Böyle bir organizasyon yapısı da yüksek nitelikli personelle çalışmayı gerektirmektedir. Organizasyon yapıları oluşturulurken aşağıdaki üç konuda yoğunlaşılması ve gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

- İnsanlardan tasarruf
- İlişkilerden tasarruf
- Kişilerin tam istihdamı

Bu ilişkilerden hareketle çizilecek organizasyon şeması aşağıdaki temel konuları içermektedir.

- İşlerin uzmanlaşma ve bölümlenmesi
- Biçimsel haberleşme kanalları
- Sorumluluk ve ilişkiler
- Yetki devretme yolları
- Koordinasyon ve entegrasyon yolları
- Kimin hangi iş ve mevki ye sahip olduğunun belirlenmesi.

### ▪ **Görev Tanımları**

Bir işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapması gereken birtakım işler vardır. Yapılacak işler iyi planlanmalı ki koordinasyon içinde ve eş zamanlı yapılabilsin, gerekli yetki ve sorumluluklar devredilebilsin işte bütün bunların yapılabilmesi için neyin, nasıl, hangi şartlarla, kim tarafından yapılması gerektiği görev tanımları ile mümkün olabilmektedir. İşte bir işin nasıl, hangi özellikleri taşıyan biri tarafından, hangi iş gerekleri ile nasıl bir yetki ve sorumlulukla yapılabileceğinin belirlenmesi görevin tanımlanması olarak ifade edilmektedir (Koçel, 1982).

Görev Tanımında Bulunması Gereken Özellikler şu şekilde sıralanabilir.

- İş görenin özellikleri
- İşin özellikleri
- İşin yapılması için işin gereklidir.

Görev tanımları ve iş süreçlerinin çıkarılmasının temelinde iş analizleri vardır. Görev tanımlarının temelini iş analizleri oluşturur.

İşletmelerde personelin görev, yetik ve sorumlulukları iş tanımı ve iş gereklileri formlarında yer alır. İş tanımı, işlerin temel görev ve sorumluluklarını; iş gereklileri ise, işi yapan kişinin sahip olması gereken özelliklerle işin yapılabilmesi için gerekli metaryelleri içerir.

İş tanımı ve iş gereklileri bilgileri iş analizleriyle elde edilir. İş analizleri işlerin yapılıyla ilgili olarak sistematik ve bilimsel bilgi toplama sürecidir. İş analizi sürecinde, anket, mülakat ve gözlem yöntemleri kullanılarak işler hakkında gerekli bilgiler toplanır. Bilgi toplama aşamasında, iş analizi için geliştirilen bir anket formu kullanılır. Bu anket formu yanında işi yapan personel yakından gözlemlenerek işin yapılışı ve işin detayları hakkında bilgi sahibi olunur. Son aşamada ise, personelin gerek görülürse kendisi ile de bir mülakat yapılarak anket ve gözlem sırasında eksik kalan bilgiler varsa tamamlanır. Bu bilgiler analizi yapılan işin sahibi personelin amirinin de kontrol etmesinden sonra iş tanımı ve işin gereklileri haline getirilir.

### **İş Tanımında Bulunan Bilgiler**

- İşin kimliği
- İşin özeti
- Temel Görev ve Sorumluluklar

- Mali ve İdari Yetkiler
- Çalışma Şartları
- Şirket içi ve dışı ilişkileri

### **İş Gereklerinde Bulunan Bilgiler**

- Eğitim
- Tecrübe
- Zihinsel ve bedensel yetenekler
- İşe ait diğer nitelikler

### **▪ Prosedürler**

Holdingin yavru şirketlerinden bir çoğu kendi aralarında üretim, tedarikçi ve satış pazarlama ilişkisi içinde çalışmaktalar. Ticari faaliyetin olduğu her yerde muhakkak karşılıklı ticari ilişkilerin bir takım temel esaslar üzerine oturtulması gerekiyor. Holding bünyesindeki şirketlerin de daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için bazı prosedürlerin bulunması kaçınılmazdır.

## **3.6. Şirketlerin Holdingleşme Öncesi Yapılarının Tespiti**

Holdingleşme sürecinden önce şirketlerin uyguladıkları mevcut yapılarının şirket kayıtlarının incelenmesi ve şirket çalışanları ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerle mevcut çalışma sistemi, uygulama süreçleri ve mevcut yapının incelikleri belirlenmiştir.

### **Organizasyon Yapısındaki (Şeması) Mevcut Durumun Tespiti**

- Projenin yönetim ve organizasyon modülünde öncelikle mevcut durumun tespiti yapılmaktadır. Durum tespit bu modülün en önemli kısmını oluşturmaktadır. Durum tespiti amacıyla mevcut organizasyon şemaları gözden geçirildi. Mevcut durum şematize edilmiştir.
- Organizasyon şemalarının incelenmesinden sonra kurum kültürü ve kurumlar arası çalışma ilişkilerini öğrenmek, holding ve bağlı şirketleri yakından tanımak amacı ile holding ve bağlı şirketlerden değişik kademelerden yöneticilerle ve her departmandan her bir birim işte çalışan personelle durum tespitine yönelik görüşmeler yapılmıştır.
- Bu incelemeler sonunda bağlı şirketlerin bir kısmının yeteri kadar fonksiyonel olmadığı görülmektedir.holdingdeki mevcut faaliyetler daha az şirketlerle yürütülecek durumdadır. Holdingin organizasyon yapısı gereğinden daha büyüktür. Bu durum kademe sayısının artmasına, sürekle yeni görev ve pozisyonların ihsasına neden olmaktadır.
- Holdingin faaliyet alanlarının dar olduğu görülmektedir. Yani sadece dar bir alanda faaliyet gösterilmesi siyasi, ekonomik ve konjonktürel faktörlerin etkisi göz önüne alındı zaman ileride olumsuz sonuçlarla karşılaşma ihtimali söz konusudur.
- Holdinge bağlı şirketlerden her biri pazarlama ve dağıtım gibi fonksiyonları kendileri yürütmektedirler. Bu fonksiyonların her şirketin kendisi tarafından yürütülmesi sonucunda her şirkette iş yükü az olan çok sayıda fonksiyon ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden farklı şirketler birlikte hareket edebilecekleri halde bu imkan kullanılmamakta, bu da maliyetleri artırmaktadır. Holdinge bağlı şirketlerin aynı bölgede güçlerini birleştirmedikleri görülmektedir.
- Şirketler müstakil olduklarından her bir şirketin mevcut organizasyon yapıları, organizasyon kademeleri, görev ve sıfatlar, yönetim tarzı ve kurum kültürleri farklılık gösterdiğinden yeniden örgütlenmenin yapılmasının zarureti gerekmektedir.

Bu incelemede elde edilen veriler incelendi, iş akış süreçleri kontrol edildi ve mevcut yapıda ki eksiklikler ile problemler tespit edilmiştir.

## **Görev Tanımlarındaki Mevcut Durumun Tespiti**

- Yönetim kurulu üyelerinin, icra kurulu üyelerinin ve genel müdürlerin görev ve sorumlulukları konusunda bazı belirsizlikler mevcuttur. Bu durum icra ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesinde sıkıntıların doğmasına neden olmaktadır. icra ve denetleme organları ve bu organların görev ve sorumluluklarının açıkça tanımlanmasına ihtiyaç vardır.
- Görev tanımları olmadığı için holdinge bağlı şirketlerde bazı birimlerdeki personelin iş yükünün yeteri kadar dolu olmadığı, bazı personelin iş yükünün gereğinden fazla dolu olduğu, bazılarında ise işlerin iç içe geçtiği görülmektedir. Bu durum gereğinden fazla personel istihdamına neden olmakta, dolayısıyla bu da iş gücü maliyetlerinin artırmaktadır
- Görev tanımları yapılmamıştır, yazılı olarak çalışanlara verilen bir iş tanımı yoktur
- Görevler temel olarak fedakarlık ve sahip çıkma prensibi gereği algılanmaktadır.
- Yapılacak iş ve görevler genellikle çalışma ortamında tecrübi olarak ortaya çıkıp iş görenler tarafından kabullenilmektedir.
- Yönetici fonksiyonu ağırlıklı bir yapı oluşturup ekip çalışmasını zorlaştırdığı görülmektedir.

## **Prosedürlerdeki Mevcut Durumun Tespiti**

- Holding bünyesindeki şirketlerin ticari ilişkilerinin hemen hemen tamamı holdinge bağlı bir başka şirketle olmaktadır. Yani şirketler birbirinin ya müşterisi ya da tedarikçisi konumundadır. Bu durum şirketlerin piyasa mekanizma şartlarına göre çalışmalarını zorlaştırıcı bir durum arz etmektedir. Holding bünyesindeki şirketlerin birbiri ile ticari ilişkilerinde maliyet ve hız faktörü piyasa şartlarının gerektirdiği düzeyde değildir.
- Holdinge bağlı şirketlerin tedarik ihtiyaçlarının karşılanması veya birbirlerine müşteri olmaları kaynakların holding bünyesinde kalmasını dolayısı ile sinerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu olumlu durumla yetinmek yerine , holding dışındaki iş alemi ile piyasa

şartlarına uygun ticari faaliyetlerin geliştirilmesi, holding dışında yeni pazarların bulunması gerekmektedir.

### **3.7. Şirketlerin Holdingleşme Süreci Öncesindeki Yapılarında Görülen Eksiklikler**

Holdingleşme süreci öncesinde şirketlerin çalışmalarında bazı eksiklikler görülmüştür. Bu görülen eksiklikler her bir fonksiyon açısından aşağıda ayrı ayrı incelenecektir.

#### **Organizasyon Yapısında Görülen Eksiklikler**

- Holding bünyesindeki faaliyetler ile bu faaliyetlerin tanımlamakta kullanılan kavram ve unvanların bir kısmının organizasyon mantığı açısından uygun olmadığı dikkat çekmektedir.
- Holding bünyesindeki bazı çalışma mekanlarının şirketlerin etkinlik ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyecek fiziksel şartlarda olduğu görülmektedir.
- Holding bünyesindeki grupların kendi içinde organizasyonunda ve grupların koordinasyonunda yönetim ve organizasyon mantığına göre bazı iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Çünkü şirketleri belli gruplarda toplarken bu oluşumun gruplama mantığına uygun olmadığı görülmektedir.
- Grup koordinatörlüğü pozisyonunun bu büyüklükteki bir holding için şimdilik gereksiz olduğu, koordinatörlüklerin bu haliyle problem olan birimler olmaya deve edeceği görülmektedir. Koordinatörlük pozisyonu mevcut faaliyetlerin yürütülmesi yanında bazı aksamalara neden olmak yanında, aynı zamanda şirket genel müdürlerinin etkinliğini de azaltmaktadır. bu durum genel müdürlerin sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olmaktadır.
- Holdinge bağlı şirketlerde unvan standardizasyonu eksikliği vardır. aynı işi yapan kişilere değişik gerekçelerle hem aynı şirket içinde hem de farklı şirketlerde değişik unvanlar verilmektedir. unvan standardizasyonunun eksikliği başta ücret sistemi olmak üzere kurum içi huzursuzlukların artmasına neden olmaktadır.

- Holding ve bağılı şirketlerde görev tanımlarının olmaması nedeni ile tayin ve atamalarda işe göre değil kişiye göre bir yapı oluşturduğu görülmektedir. Bu durum ise holdingin kişilere bağılı kalması ve kurumsallaşmanın gecikmesi ile sonuçlanmaktadır.
- Holdinge bağılı şirketler hızlı bir gelişim süreci yaşadıkları için bazı görevler/pozisyonlar o görevin gerektirdiği niteliğe ulaşmamış kişiler tarafından yürütülmektedir. Kişiler normal şartlarda sahip olmaları gereken bu niteliklerin eksikliğini gidermek için yeni fonksiyonlar (koordinatör, müdür yardımcısı v.b.) ihdas etme yoluna baş vurmaktadır. Bu durum daha önce de bahsedilen unvan standardizasyonunun kaybolmasına, dolayısı ile holding içinde bazı konularda (örneğin ücret ve statü) farklı uygulamalara neden olmaktadır.
- Çok fazla ara kademeler oluşmuş . (müdür, şef, md. yrd. vb.) organizasyon yapısı olması gerekenden fazla piramitleşmiştir.
- Org. Yapısına bağılı haberleşme yavaş ve hantal işlemektedir.
- Görev tanımları ve yetki sorumluluklar belli değil. Birbirinin içine giren görev ve sorumluluklar vardır.
- Yetki ve sorumluluklarla işin yapılması arasında uyumsuzluklar var. Ya yetki var sorumluluk az yada sorumluluk var işin icrası için yeterli yetki verilmemiştir.

### **Görev tanımlarında Görülen Eksiklikler**

- Görev tanımları yapıp personele yazılı tebliğ yapılmadığı için ortada kalan işler olmaktadır.
- Basit ve kolay işleri herkes yapmak isterken biraz zor ve sorumluluk taşıyan işlere kimse sahip çıkmayabilmektedir.
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde zorluk yaşanmaktadır.
- Yetki ve sorumluluklarda çatışmalar yaşanmaktadır.



- Terfi, ücret, eğitim gibi temel insan kaynakları fonksiyonları planlanmaması zorlaştığından ve standartları ile ölçüm değerleri belirlenemediğinden subjektif bazı kararlar alınabilmektedir.

### **Prosedürlerde Görülen Eksiklikler**

- Holding bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerin bir çoğu birbirleri ile müşteri tedarikçi ilişkisi içinde bulunmakta dolayısıyla da şirketler arasında sık sık anlaşmazlıklar çıkmakta buda iş verimi ve sinerji oluşumunu olumsuz yönde etkilemektedir
- Holding ve bağlı şirketleri arasındaki ilişkilerde aksamalar dikkat çekmektedir.Çünkü holdingin bağlı şirketlere yönelik ortak strateji ve politika oluşturmada yeterli düzeyde kurumsallaşmadığı görülmektedir.

## **3.8.Holdingleşme Süreci Çalışmalarında, Karşılaşılan Problemler**

Holdingleşme sürecinde organizasyon yapısı çalışmalarında, görev tanımlarında ve prosedür çalışmalarında karşılaşılan bazı problemler ve çözüm yolları incelenerek uygulamaların başarılı olması için yapılan çalışmalar bu bölümde incelenmektedir.

### **Organizasyon Yapısının Değiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler**

- Ayrı ayrı yönetim anlayışına sahip şirketlerin aynı holding yönetim anlayışı ve kültürünü benimsenmede yöneticiler ve çalışanlar zorluk yaşamıştır.
- Holdingleşme sürecinden önceki yöneticilerin holdingleşe süreci ve sonrasında da bağımsız hareket etme temayüllerinin devam etmesi ortak kültür oluşumunu ve kurumsal yapının geç oluşmasına sebep olmuştur.
- Şirket yönetici ve ortaklarından holding yönetiminde görev alanların önceki dönemde kendi yönetimleriyle ilgi alınganlık veya savunma psikolojisine girmeleri.

- Her şirketin teşkilat şema mantığındaki farklılık ve buna bağlı makam ve statülerin isimlendirilmesindeki farklıklar ücretlendirmede, kariyer planlamasında, yeni atamalarda, başarı değerlendirilmesinde sıkıntı oluşturmuştur.
- Ortak iş alanları olan firmaların çalışma prensipleri ve çalışma alanlarının belirlenmesinde problemlerle karşılaşmıştır.
- Aralarında tedarikçi müşteri ilişkisi olan firmaların çalışma prosedürlerinin (vade, iskonto, stoklama, kar merkezinin tespiti v.b.) belirlenmesindeki zorluklar yaşanmıştır.
- Şirketlerde oluşmuş mevcut şirket kültürünün değişikliklere kapalı olması yeni oluşumun kabulünü zorlaştırmıştır.
- Mevcut çalışanlardan bazılarının değişim ve yeni organizasyon yapısında işsiz kalma veya yeni yapıya ayak uyduramama endişesi olmuştur.
- Yetki ve sorumluluk belirlemelerinde bazı çalışanların sorumluluk taşıma endişe ve riskleri ile bazı çalışanların mevcut yetkilerini kaybetme endişeleri değişimin kabulünü zorlaştırmıştır.

### **Görev Tanımlarının Değiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler**

- Görev tanımları ile, görev, yetki ve sorumluluklar ortaya çıkacağından bazı çalışanlar tedirginlik duymuştur.
- Bazı çalışanlar üzerlerine sorumluluk almak istememişlerdir.
- İş analiz ve iş süreçleri belli olmadığından iş tanımlarının yapılması için bütün veriler yeni oluşturulduğu için çok zaman aldı ve çalışmanın süresi zaman olarak uzamıştır.

## **Prosedürlerin Değiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler**

- Özellikle her bir şirket yöneticisinin işin bütün aşamalarının kendi kontrollerinde olmasını istemeleri ile tedarik, üretim ve satış pazarlama gibi temel fonksiyonları süreç olarak her şirketin kendi bünyesinde takip etmek istemesi gereken organizasyon yapısının oluşumunu zorlaştırarak gecikmiştir.
- Çalışmalarda ve karşılıklı ilişkilerde yaşanan küçük hatalar zaman zaman büyütülmüştür.
- Firmalar bazen birbirlerine nasıl olsa bizim şirketimiz düşüncesi ile ilgisiz davrandılar. Bu da karşılıklı memnuniyetsizlikleri oluşturmuştur.
- Bazı şirket yöneticileri gücü ve yetkileri paylaşmak yerine tamamen kendi elinde bulundurmak isteyebilmekte ve bunu da farklı şekillerde direnç olarak ortaya çıkarabilmektedir.

## **3.9. Holdingleşme Sürecinde Karşılaşılan Problemleri Çözme veya En Aza İndirmede Takip edilen Yollar**

Şirketlerin holdingleşme sürecini kabullenmeleri, bu süreçte karşılaşılan problemleri çözmek için bazı stratejiler izlenmiştir. Yine her bir fonksiyon açısından bu süreçler ayrı ayrı incelenecektir.

### **Organizasyon Yapısının Değişimde Karşılaşılan Problemlerin Azaltma Yolları**

- Çalışan personelin organizasyon çalışmalarında çalışma ekibine güvensizlik duymamaları için organizasyon heyeti çalışanların güvenini kazanacak bir strateji izlenmiştir.
- Şirketlerde çalışanlar yapılanma çalışmalarının içine alınarak organizasyon çalışmalarını kabullenmeleri sağlanmıştır.
- Çalışanlara eğitim programları düzenlenerek eksikliklerini gidermelerine ve kendilerini yenilemelerine imkan sağlanmıştır.

## **Görev Tanımlarının Değişimde Karşılaşılan Problemleri Azaltma Yolları**

- Her şirketin ve her şirkette yapılan her işin iş analizleri yapıldı. İş analizleri esas alınarak çalışan personel, birinci derece amiri ve birim müdürleri ile beraber her bir işin tanımlarının yapılması sürecin kabullenilmesini sağlamıştır.
- Yönetim kurulu üyelerine bağlı şirketlerin etkinliklerini artırma bilmek için belli dönemlerde yönetim kurulu üyeleri arasında bağlı şirketlerle ilgili görev değişiklikleri /rotasyonun olmasının yararlı olacağı anlatıldı.Bu durumun holding bünyesindeki tüm faaliyet alanlarını yakından tanıma, diğer yönetim kurulu üyelerini anlama konusunda önemli faydalar sağlayacağı belirtilmiştir.
- Yapılan çalışmalar seyri ile ilgili gelinen her kademede çalışanlar bilgilendirilmiştir.
- Seminerler düzenlenerek personel sürekli eğitime tabi tutularak yeniliğe ve değişime açık olmaya hazırlanarak değişimi kabul edecekleri alt yapı oluşturulmuştur.

## **Prosedürlerde Değişimde Karşılaşılan Problemleri Azaltma Yolları**

- Şirket yönetici ve çalışanlarına işlerin fonksiyonlara göre ayrılmasının faydaları anlatıldı. Fonksiyonel bir yapının özellikle yoğunlaşmayı sağlayarak uzmanlaşmayı sağladığı böylece uzman ve tecrübeli çalışanların oluşacağı konusunda ciddi tahşidat yapıldı. Örnekleriyle büyük holding ve şirketlerin başarıları gösterilmiştir.
- Çalışanlar sürece dahil edilerek bizzat kendilerine sinerjinin ve ortak hareket etmenin faydaları gösterilerek çalışmalara sahip çıkmaları sağlanmıştır.
- Karşılıklı ticari ilişkisi olan firmalar arasında mutata toplantılar ve görüşmeler düzenleyerek beraber karar alma süreci oluşturulmuştur.

### **3.10. Holdingleşme Çalışmaları İle Geline Sonuç ve Uygulamalar:**

Holdingleşme çalışmaları sonucunda şirketlerin holding çatısı altında bir araya gelmeleri organizasyon yapıları, görev ve sorumlulukları ile şirketler arası prosedürlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

#### **Holdingleşme Çalışmaları İle Organizasyon Yapısında Geline Sonuç ve Uygulamalar**

- Bu çalışmada holding merkezi ve bağlı tüm şirketlerin organizasyon şemaları yeniden çizilmektedir. Organizasyon şemalarına bağlı olarak holding merkezi ve bağlı şirketlerin tümünde görev tanımları öncelikle üst kademedeki yönetim pozisyonları için hazırlanmaktadır şemaların çizilmesi ve görev tanımlarının oluşturulmasından sonra yapılacak bir diğer faaliyet çalışma usullerinin (prosedürlerin) hazırlanmasıdır çalışma usulleri, holding ve bağlı şirketler arasındaki ilişkileri, şirketlerin birbiri ile ilişkilerini ve şirketlerin kendi içlerinde uyacakları çalışma usulü ve prensipleri kapsamaktadır.
- Holding ve bağlı şirketlerin organizasyon şemaları çizilirken organizasyon ilkelerine mümkün olduğunca bağlı kalmak gerekmektedir. Kurumsal sınırlamalar ve istisnaların çok düşük düzeyde kalması şemaların sağlıklı bir biçimde çizilmesi kolaylaştırılacaktır. Holding ve bağlı şirketlerin organizasyon şemalarının oluşturulmasında organizasyon ilkeleri yanında kurum kültür de dikkate alınmıştır. mevcut sınırlılıklar dolayısıyla şemaların oluşturulmasında organizasyon şemalarının yapılmasında uyulması gerek usul ve prensiplerin tam uygulanamadığı durumlarda mevcuttur. Bazı şirketlerin konumunun istisnai bir durum arz etmesi holding ve bağlı şirketlerin kurum kültürü şemaların çizilmesi konusunda ideal davranmayı zorlaştırmıştır. bu yüzden çizilen şemalar bahsedilen sınırlılıkların bünyesinde taşımaktadır. Bu aşamada, holding ve bağlı kuruluşların organizasyon şemaları ana hatları ile Holding Yönetim Kurulu üyelerinin görüş ve önerilerine sunulmuştur. Yönetim Kurulunun yeni organizasyon yapısı ve şemalar ile ilgili görüşlerde dikkate alınarak yeni organizasyon şemaları oluşturulmuştur. (Bknz, Ek:1)

- Yeni Őemada grup koordinatrlĞu pozisyonu yoktur. Bunun yerine Şirketler genel müdürlük düzeyinde yönetim kurulu üyelerine bağlıdır. Yeni Őemada genel müdürlük sayısında bir azaltmaya gidilmiŐtir.
- Yeni Őemada, holding bünyesinde yeni koordinatörlükler oluşturulmuştur. Bu koordinatörlükler holding bünyesinde Őemsiye vazifesi görmektedir. Koordinatörlükler holding merkezi ve bağlı Şirketlere destek vermek, danışmanlık yapmak ve ilgili alandaki koordinasyonu sağlayacaktır. Bu koordinatörlüklerin bazıları aktif, bazıları da Őimdiki iş yükünün azlığı dolayısıyla zamanla geliŐtirilmeleri hedeflenerek başka koordinatrlklerle birlikte yürütülecektir. Koordinatörlükler önceden belirlenen yönetim kurulu üyelerine bağlı olacaktır.
- Görevler azaltılarak yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.
- Böylece organizasyon yapısındaki piramitleşme yerine işlevsel bir yapı oluşturulmuştur.
- Etkin ve bu günkü Şartlarda verimli bir yapı elde edilmiştir.

### **Holding Organizasyon Őemasında Yer Alan Görev ve Unvanlar**

- Yönetim kurulu başkanı
- Yönetim kururlu yeleri
- Grup baŐkanları

### **Holding İnsan Kaynakları KoordinatrlĞunde Bulunan Görev ve Unvanlar**

- İnsan kaynakları koordinatörü
- Halkla ilişkiler koordinatörü
- Müşteri ilişkileri koordinatörü

- Sistem geliştirme uzmanı
- Personel işleri koordinatörü

### **Muhasebe Finans Koordinatörlüğünde Bulunan Görev ve Unvanlar**

- Yatırım ve proje koordinatörü
- Finanssal analiz (uzman) koordinatörü
- Muhasebe finans koordinatörü
- Muhasebe finans müdürleri
- Muhasebe sorumluları
- Finans sorumluları
- Muhasebe elemanı
- Finans elemanı
- Veznedar
- Ofis boy

### **Şirket Birimlerinde Bulunan Görev ve Unvanlar**

- Pazarlama müdürü
- Pazarlama sorumlusu
- Pazarlama elemanı

- Satış müdürü
- Satış sorumlusu
- Satış elemanı
- Müşteri temsilcisi
- Üretim müdürü
- Üretim sorumlusu
- Usta başı üretim elemanları ve işçiler
- Muhasebe elemanları
- Uzmanlar
- Mağaza yöneticileri
- Reyon sorumluları
- Holding çatısı altında faaliyet gösteren 18 firmaların işleri faaliyet alanlarına göre gruplanarak bu gruplara göre 6 ayrı faaliyet alanı oluşturulmuştur. Mevcut 18 şirketten iş alanları ortak olup aynı işi yapan şirketleri birleştirildi. Böylelikle çalışan personelden ciddi bir tasarruf sağlandı. Ayrı iki şirketin sermayesi birleştirilerek daha güçlü bir şirket yapısı da elde edilmiştir.
- Çalışan personelin makam ve sıfatları belirlenerek ortak bir organizasyon şema dili oluşturuldu. Böylece ücretlendirme , terfiler, eğitim v.b. konularda sistem oluşturulması da mümkün olmuştur.



- Yeni ücret sistemini kuruldu. Holdingleşmeden önce şirketlerde ücretler bir sistem dahilinde değil de kişilere göre ücret veriliyordu. Yeni sistemde işler gruplandırıldı ve her bir iş gurubunun ücretleri belirlendi ve üç uygulama döneminde tam planlanan ücret uygulama seviyesine gelinmesi benimsenmiştir.
- Organizasyon şemasındaki ara yönetim kademeleri (Genel müdür yardımcıları, müdür yardımcıları, şefler, şef yardımcıları vb.) kaldırıldı. Çünkü günümüzde rekabet çok fazla karar alma süreci hızlılığı, esneklik ve çabuk karar vermeyi gerektiriyor. Organizasyondaki her bir ara kademe haberleşmede, kararların alınma ve uygulamasında, bilgi akışında kendi algı ve tecrübelerini katarlar ve iletişimdeki haberin doğruluğu ve bilginin zamanında olması gereken yere ulaşması zorlaşmaktadır Bu etkileşim sürecinin daha hızlı ve süzgeçlere takılmadan işleme modern yönetim tekniklerine daha uygundur. Böylelikle organizasyon yapısı sade ve esnek bir yapı kazanmaktadır. Birim müdürleri direk işlerine hakim olama imkan ve zeminini bulmuşlardır.
- Görev tanımlarının yapılabilmesi sağlandı. Böylelikle iş yükleri belirlendi, iş akış şemaları çizildi, katma değer üretmeyen süreçler ya iptal edildi yada diğer süreçlerle birleştirilmiştir.
- Yetki ve sorumluluklar netleşerek ortaya çıktı. Böylelikle görev aşimları veya eksik yetki kullanımı yoluyla sorumluluktan kaçınmalardan oluşan boşlukların kapatılama imkanı olmuştur.
- Kariyer planlamasının yapılması sağlandı. Firmalar ve çalışan personel için geleceklerinin planlaması en önemli işlerden biridir. Çünkü firmalar kalifiye elemanlarını bırakmak istemezler iken çalışanlar da kendilerinin hep önemli mevkilerde olmalarını beklerler. İşte burada beraberliğin devam edebilmesi için firmanın planlamaları ile personelin beklentilerini aynı ekseninde buluşturmak gereklidir.
- İşin gerekleri belirlendi. Çalışan personel işini iyi yapabilmesi ve verimli olabilmesi için asgari işini yapabilecek kadar alet, edevat ve makine veya demirbaşa ihtiyaç duyar. Hele günümüzde teknolojinin çok ciddi kolaylıklar sağladığı bir gerçektir

- Organizasyon şemasındaki makamlarla çalışanların eğitim, bilgi, tecrübe ve işin gereklerinin uyum veya uyumsuzlukları görüldü ve gerekli düzeltici tedbirler alınmıştır.
- İşe alınacak personelin nitelikleri belirlendi. İş tanımlarının yapılması, iş gereklerinin belirlenmesi ve işin gerektirdiği personelin vasıflarını belirlenmesi ile işler ehil olanlara verilmekle verimlilikte gözlenebilir artışlar ortaya çıkmıştır.
- Devlet memurluğunu andıran şef, usta başı ve benzeri isimleri sorumlu, yönetici v.b. kavramlarla değiştirilmesi gerekli görülmüştür.
- Şirketlerde muhasebe memuru düzeyinde elemanlar kaldı. Finans ve muhasebe müdürleri ile vergisel ve finansman işlerini holding merkezinde oluşturulan muhasebe ve finans koordinatörlüğünün kontrolü altında merkezi olarak takip edilmesinin daha doğru olacağı belirlenmiştir.
- Bütün şirketlerin ihtiyaç duyacağı tecrübeli ve uzman elemanlardan oluşan merkezi koordinatörlükler oluştu; İnsan kaynakları koordinatörlüğü, halkla ilişkiler ve Müşteri ilişkileri koordinatörlüğü muhasebe finans, hukuk müşavirliği, yatırım proje koordinatörlüğü gibi koordinatörlükler ihdas edildi. Bu koordinatörlükler holdingin bütün şirketlerine hizmet vermektedir.
- İş süreçleri gözden geçirildi ve yeni iş akış şemaları çıkartıldı. Böylece zamandan mekandan ve çalışan personelden tasarruflar yapılarak maliyetlerde iyileşmeler olurken kalitede ve verimliliklerde iyileşmelerin olduğu görülmüştür.
- Görev tanımları ve iş akış diyagramlarına bağlı iş yükleri çıkartıldı. İş yüklerinin belirlenmesi ile üzerine çok fazla iş yüklenen ve buna bağlı olarak zorlanan personelin yanında iş yükleri hafif olan personellere de yeni görevler verilerek veya bu işler diğer işlerle birleştirilerek verimlilikler artırılmıştır.

## **Görev Tanımlarında Holdingleşme Süreci çalışmaları ile Geline Sonuç ve Uygulamalar**

- Görev tanımları yeni çalışmalar sonucunda yeniden yapılarak işi yapacak personelin vasıfları belirlendi, işin yapılabilmesi için gerekli olan iş gerekleri tespit edildi ve işin yapılabilmesi için gerekli koordinasyonlar belirlenmiştir (Bknz, Ek:2a-2c).
- Yeni görev tanımları yapıldıktan sonra işi yapabilmek için gerekli olan yetki ve bu yetkiye bağlı ortaya çıkacak olan sorumluluklar da belirlenmiştir.
- Örgütün yönetim şekilleri belirlenmiştir (yönetim kurulunun çalışma usulleri, şirketlerin çalışma usulleri v.b.).
- Şirketlerin ve holdingin toplantı yapma usul ve yöntemleri ile toplantı yeri zamanı ve karar alma usulleri belirlenmiştir.
- Her bir şirket departman ve birimin temel fonksiyonları belirlenerek işlevlik kazanması sağlanmıştır.
- Holding ve şirketlerin holding ve şirketler arası ilişkileri ile dış ilişkilerin usul ve şekilleri belirlenmiştir.
- Personelin eğitim ihtiyaçları belirlenerek gerekli eğitimlerin verilmesi planlanmıştır.
- Görev tanımları diğer yapılacak birçok işe (ücret, performans değerlendirme, personel tedariki v.b.) temel bilgi bankası görevini yapacak hale getirilmiştir.
- Çalışanların görevi netleştigiinden uzmanlaşma sağlandı ve buna bağlı olarak iş verimliliği artmıştır.
- Arada katma değeri olmayan işler diğer bazı işlerle birleştirilmiş veya kaldırılmıştır..

- Görev tanımlarına bağılı olarak iş gerekleri, iş görenin özellikleri, iş süreçleri ve iş yapılma standartları belirlenmiştir.

## **Prosedürlerde Yapılan holdingleşme çalışmaları ile Geline Sonuç ve Uygulamalar**

- Holding şirketlerinin arasındaki prosedürleri oluştururken şirketler üç kategoride ele alınmıştır.
- Holding içinde bağımsız çalışan şirketler, yani holdingin diğer şirketleri ile direkt ticari bir ilişkisi olmayan firmalar.
- Holding şirketleri ile piyasa şartları dahilinde müşteri-tedarik ilişkisi olan şirketler
- Aralarında direk üretici ve pazarlama ilişkisi olan şirketler
- Piyasalardaki bu oluşumlar dikkate alınarak firmaların pazarda yoğunlaşmalarını da sağlayacak olan sonuçlara ulaşılmıştır, şöyle ki; (Bknz, Ek:3)
- Üretilecek ürünlerin içerik, üretim adedi, üretilecek ürün çeşidine, tedarikçi, üretici ve pazarlama firmaları beraber karar verirler. Daha sonra üretilen ürünlerin satış taahhüdünü satış ve pazarlama firması üstlenmektedir.
- Piyasaların genel olarak satış kanalları: genel dağıtıcı /distribütör, toptan satış firmaları, yöresel ve küçük yapıdaki ara dağıtıcılar, merkezi yerleşim yerlerindeki büyük yapılı perakendeciler ve perakende satış yapan firmalardan oluşur. Bu satış kanallarının hangilerinin ürün satışlarında kullanılacağı pazarlama firmasının fizibilite çalışmaları ve teklifleri doğrultusunda üretim ve pazarlama şirketi beraber karar verirler.
- Üretilen veya tedarik edilen ürünlerin depolanması ve stoklanmasında firmaları ticari şartların gerekliliği bağlar. Yalnız tedarikçi firmalar üretici veya satış ve pazarlama şirketlerine ürünleri tedarik etmek zorundadır. Dönemsel satışları da dikkate alarak gerekli stoku hazır tutar.

- Piyasaların takip edilmesi ve yeniliklerin tedarik, üretim ve pazarlama şirketleri arasında takip edilmesi firmanın geleceği için önemlidir. Bu konuda bütün şirketler gerekli hassasiyeti gösterecektir.
- Ürünlerin müşteriye sevk edilmesi, sevk edilme süresi, sevkiyat masraflarının nasıl karşılanacağı şirketler arasında belirlenmiştir.
- Ürünlerin tanıtım ve reklam faaliyetleri üretici firmalar tarafından yapılır. Pazarlama ve satış faaliyetleri pazarlama firmasınca yapılır.
- Ürünlerin müşteriye satışı için gerekli olan ürün eğitimlerini satıcılara hangi şirket tarafından yapılacağı, ayrıca kullanıcılara da kullanımla ilgili bilgilendirilmeler nasıl yapılmalı ki ürün daha aktif ve verimli kullanılabilir. Bu da sonuçta ürünün talebine yansıtacağından ürün gurupları için ayrı olarak belirlenmiştir.
- Uygulanacak ürün fiyatı vade ve iskontolar üretici, tedarikçi ve satış firmalarının mutabakatı ile belirlenir. Çünkü ürünün satışı için esas olan kalite ve satın alma şartlarıdır, bu da piyasa şartlarında olmalıdır.
- Ürünlerin satışı ile ilgili yapılacak kampanyalar, sezonun şartlarına göre öne çıkarılarak pazarlamasına ağırlık verilecek ürünlerin belirlenmesi taraflarca ortaklaşa belirlenir ancak bunun takibini toptan satış pazarlamaları yapan firmalar takip edecektir.
- Atıl stokların oluşmaması için üretilen ürün miktarı ve stok miktarlarını üretici firma takip eder.

### **3.11. İnsan Kaynakları (Modül II)**

Bu bölümde şirketlerde istihdam edilen personelin işe alınmasından ve çalıştığı işte başarılı olabilmesi için gerekli olan alt yapının oluşturulması ve daha sonra başarısını ölçülmesi incelenecektir.

### **3.12. Personel Seçimi**

Firmalar canlı organizmalar gibidir organizasyon yapıları sürekli hareket halindedir. Organizasyon yapıları işlerin yapılış usul ve şekillerini belirlerken asıl sistemi işletecek olan insan unsurdur. Yüz yılımızda rekabette üstünlüğü yakalayan şirketlerin insan kaynakları, iyi yetişmiş, sorumluluk alabilen, yetki kullanabilen ve inisiyatif ortaya koyabilen şirketlerin olduğu görülmektedir (Erdoğan, 1991) .

### **3.13. Ücret Sisteminin Kurulması**

İşletmelerde çalışan personelin memnuniyet ve performansının artırılmasının en önemli yollarından birisi, personelin yaptığı işin karşılığı olan ücreti alabilmesidir. Ücretin belirlenmesinde iki nokta oldukça önemlidir. Birinci nokta, bir personelin aldığı ücretin personelin şirket içinde yaptığı işin kıymetinin karşılığı olmalıdır İkinci nokta ise, personelin yaptığı işin piyasadaki karşılığına yakın veya aynı olmasıdır. Bu yüzden firmalarda hem şirket içi eşitlik (aynı işe aynı ücret) ve dengeleri bozmayacak, hem de piyasadan kopuk olmayacak bir ücret sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörlerin yanında, gayret, çaba ve performanslarıyla belirlenmiş standartların üzerine çıkan personelin ücretlerine performans farkının ilave edilmesi önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

Şirket içi ücret eşitliği iş değerlendirme çalışması sonucu belirlenir. İş değerlemede gruplama ve puan yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. İş sayısının çok fazla olmadığı işletmelerde gruplama yöntemi tercih edilmektedir. Holdingleşme çalışmalarında holding bünyesindeki şirketlerin ücret sistemini oluştururken gruplama yöntemini daha uygun olduğu görüldü.. Çalışmalar gruplama sistemi üzerine bina edilmiştir.

### **3.14. Performans Değerlendirme Sistemi ve Uygulanması**

En iyiye ulaşma yarışında, performans yönetimi ve performansı geliştirmeye yönelik bir ölçüm sistemi büyük önem kazanmaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumu performans işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Uyargil, 1994)

Performans değerleme sisteminde sorulması gereken 3 soru bulunmaktadır.

Şimdi neredeyiz ?

Daha ne kadar iyi olabilirdik ?

Nerede olmalıyız ?

Bir işletmede performans değerleme sisteminin kurulması; performans kriterlerinin tespit edilmesi, bu kriterler açısından işletmenin ne ölçüde başarılı ya da başarısız olduğuna rehberlik edecektir. Başarılı olan alanların geliştirmesi, başarısız olunan alanlarda ise düzeltici önlemlerin alınmasına imkan tanıyacaktır. Performans değerleme diğer bir ifadesi ile başarı değerleme çalışanın firmaya olan katkılarının ortaya konulmasını sağlar. Personel çalıştığı firmaya yaptığı katkıdan dolayı , firmayla bütünleşerek psikolojik ve sosyal tatminini sağlar. Firma yöneticileri ve yetkilileri çalışanları değerlendirirken nesnel ve sübjektif yargıları aşarak objektif değerlendirmeler yapabilmelerini sağlayacak verilere sahip olurlar

Rekabetin her geçen gün zorlaştığı, günümüz iş dünyasında yöneticiler, kalitede, müşteriye hizmette, çalışanların iş tatminini sağlamada, pazarı cevaplayabilmede, esneklikte, yenilik ve farklılaştırmada en iyiyi yakalamak zorundadırlar.

En iyiye ulaşma yarışında, performans yönetimi ve performansını geliştirmeye yönelik bir ölçüm sistemi büyük önem kazanmaktadır. Başarılı olan alanların geliştirilmesi, başarısız olunan alanlarda ise düzeltici önlemleri almamıza imkan tanıyacaktır.

Performans değerlemesi, işletmelerde başta ücret yönetimi, eğitim ihtiyacını belirleme, kariyer geliştirme olmak üzere pek çok alanda kullanılmaktadır. Performans değerleme sonucunda, personelin mevcut performans düzeyinin belirlenmesi yanında, personelin potansiyel yeteneklerini de belirlenmeye çalışılır. Performans değerleme sonuçları, performansa bağlı ücret uygulamasında, personelin hangi eğitimleri alması gerektiğinin belirlenmesinde ve personelin yeteneklerine bağlı olarak yükselebileceği kariyer yolları ve pozisyonların belirlenmesinde kullanılır (Akal, 1998).

Başarı standartlarının belirlenebilmesi için işletmenin iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir. Personel seçimine hazırlık için yapılmış iş tanımları başarı değerlendirmede standartların tespiti için bir basamak olarak kullanılabilir.

Bu nedenle seçilecek kriterler:

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı yada başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır.
- Üst tarafından rahatlıkla gözlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.
- Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.
- Birbiri ile geçişim içinde olmamalı, personelin aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

### **Performans Kriterlerinin Kapsamı**

Performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü organizasyonlarda yapılan işler çok boyutlu olup, kişilerin çeşitli becerileri ortaya koymaları gerekmektedir. Ancak performansın tüm boyutlarını ele alabilmek amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek de aynı derecede sakıncalı olduğundan, sistem kurucularının bu husus üzerinde de hassasiyetle durmaları gerekmektedir.

### **Performans Kriterlerinin Belirlenmesinde Yararlanılan Veriler**

Performans kriterlerinin belirlenmesinde :

- İş analizleri
- İş tanımları
- İş gerekleri



- Personelle yapılan mülakatlar
- Tesadüfi seçilen bazı personelle kritik olay yöntemi
- Bazı organizasyon el belgelerin içeriğini analiz etmek
- Performans anketi yaparak ast ve üstlerin işleri için gerekli gördükleri kriterlerin belirlenmesini istemek.

Yapılan araştırmalar ve pratikteki uygulamalar şunu açık bir şekilde göstermektedir ki firmanın canlılık ve dinamikliğinin devamlı olarak aktif tutulabilmesi, hem iç hem de dış çevreyle ilgili bilgiye hakim olmakla mümkündür. Performans değerlendirme firmaya, bilgiye hakimiyetin neresinde olduğunu görebileceği ve bilgiye tam olarak hakim olabilmesi için nelere ihtiyacının olduğunu gösterir.

Sonuç olarak performans sisteminin realist şekilde uygulanması firmadaki motivasyon, iş kalitesi, firma bağlılığı, iş gücü devir hızı, firma içi koordinasyon ve verimlilik ve başarıyı artıracaktır. Böylece hem mikro seviyede firma ve makro seviyede de ülke ekonomisi ve insan kaynakları kazanacaktır.

### **3.15. Eğitim Sistemi Planlaması ve Sistemin Kurulması**

Eğitim faaliyetlerinin etkinliği eğitimin sistemli ve bilimsel olarak ele alınmasına bağlıdır. Bir eğitim programı üç aşamadan oluşur. Birinci aşamada eğitim ihtiyaç analizi yapılır. Bu aşamada işletmede performansın düşük olduğu alanlar belirlenir, performansın düşük olmasının sebepleri çalışan personelle beraber incelenir, performansı düşük birim ve çalışanlar ile eğitim konuları belirlenir. İkinci aşamada, belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde eğitim planı geliştirilir. Eğitim planında eğitimin yeri, zamanı, konuları, katılımcılar, eğitimin yöntem ve ilkeleri gibi hususlar yer alır. Üçüncü aşamada ise, gerçekleştirilen eğitim programı değerlendirilir. Eğitim değerlendirilmesi sırasında hem eğitim programının etkinliği, hem de eğitimde kazanılan bilgi ve becerilerin işe yansımaları dikkate alınır.

Özellikle şirketlerin holdingleşme sürecinde önemine dikkat çekilen alanlardan birini eğitim oluşturmaktadır. Çünkü içinde bulunduğumuz ekonomik ortamda eğitim düzeyi yüksek ve kalifiye, işini iyi bilen ve uygulayabilen çalışanlara sahip firmalar hep rekabette üstünlüğü elde tutan firmalar olmaktadır.

### **3.16. Kariyer Planlaması ve Kişisel Gelişme Sistemi**

Holding ve şirketlerin tamamını dikkate alarak tüm pozisyonlar için pozisyon profiller belirlenir. Hangi pozisyonlardan nerelere gidilirse personelin gerekli nitelikleri kazanacağı belirlenerek, buna göre kariyer yolları çizilir. Terfi ve yükselmeler önceden belirlenen kriterler kullanılarak önceden çizilen yolları kullanarak yapılır.

Kariyer planlama sistemi holding bünyesinde şimdilik uygulamaya girmediği için uygulama yapılmamıştır.

### **3.17. Mevcut Durumun Tespiti**

Holdingleşme sürecinde öncelikle şirketlerin mevcut İnsan kaynakları potansiyelinin belirlenmesi çalışmaları yapılmıştır. Bu bölüm personel seçim sistemi, personelin ücret sistemi, performans değerlendirmeleri, eğitim sistemi ve kariyer planlamasından oluşmaktadır.

### **Holdingleşme Öncesi Personel Seçimi ve İşleyişi**

- İşe alınacak personelin işe alımıyla ilgi belirlenmiş bir süreç ve sistem olmadığı görülmüştür.
- Genellikle tanıdık referanslar ve eş dost vasıtasıyla personel istihdamına gidildiği görülmüştür.
- Bazen kalifiye olduğuna inanılan bazı insanların hangi işi yapacağı belirlenmeden işe alındığı daha sonra da o kişiye uygun bir iş oluşturulmaya çalışıldığı görülmüştür. Buda kişinin verimli olmasına rağmen tecrübesine kabiliyet ve becerisine uygun bir işte istihdam edilmediği için hem personelin verimini düşürüyor, motivasyonu kırılıyor hem de işletme aradığını bulamadığından olumsuzluklar yaşanmaktadır.
- Çoğunlukla da işin gerekleri ve iş görenin özelliklerine dikkat edilmeden referanslarla alınan personel işi kavrayamamakta veya başarısız olmakta sonuçta da hem firma hem de çalışan olumsuz etkilenmektedir.

## **Holdingleşme Öncesi Ücret Sistemi ve Uygulaması**

Holding yapılanmasından önce her bir şirket kendine göre geliştirdiği sistemlerle çalışanların ücretlerini belirlemektedir. Bu yapıda ölçülebilir bir sistemin varlığından bahsetmek çok mümkün değildir. Genellikle birim yöneticileri ve diğer amirlerin gözlemleri ile personelin evli bekar olması ve tahsil durumu göz önüne alınarak yapılan kişisel tasarrufların sonucunda ücretler belirlenmektedir.

### **Holdingleşme Öncesi Performans Yapısı**

- Holdingleşme süreci öncesinde şirketlerde bilimsel ölçülerde performans değerlendirmeleri yapılmamaktadır. Birim yöneticileri ve diğer üst yöneticilerin gözlemleri ile oluşan kanaatlerin sonucuna göre (ücret artışları, terfi, görev değişikliği v.b.) uygulama yapılmaktadır.

### **Holdingleşme Öncesi Mevcut Eğitim Sistemi Yapısı**

- 900 çalışanı bulunan holding şirketleri çalışan personelin %80'i üniversite mezunu geri kalan kısım ise 2 yıllık yüksek okul, lise, ortaokul ve ilkokul eğitimi alan insanlardan oluşmaktadır.
- İçinde çalışılan piyasadaki müşteri potansiyel, ürün yapısı vb. nedenlerle çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir.
- Çalışanların seviyelerinin yüksek olması nedeni ile standart seviyede mevcut olan eğitimlerinin üzerine katılarak ek bilgi ilavesi çalışanların iştiraki ile olabileceğinden kendileri ile birlikte 2000 yılı başında eğitim ihtiyaç analizi çalışmaları planlanmıştır.
- Burada da görülmüştür ki her çalışan belli bir seviyede motivasyon, iletişim, satış pazarlama müşteri memnuniyeti, sekreterlik eğitimi, telefonlarla görüşme, zamanı kullanma, diksiyon, kendini ifade edebilme, yöneticilik, liderlik, kurum kültürü, yönetim aşamaları, Vak'a çalışmaları konu başlıklarında belli bir seviyede eğitim alındığı görülmektedir.

- Bazı şirketlerin müstakil oldukları dönemlerde eğitim çalışmaları ve eğitime yönelik planlamaları olmadığı görülmüştür. Bu şirketlerde yapılan eğitimlerde genel olarak çalışanların bilgisayar programlarını daha iyi kullanabilmelerini sağlayacak . Bu eğitim programlarını genellikle şirketlerin kendi bünyelerindeki bilgi işlem eğitimler olduğu belirlendi.

### **3.18. Holdingleşme Sürecinde Şirketlerde Görülen Eksiklikler**

Holdingleşme sürecinde insan kaynakları yapısında da bazı eksiklik ve problemler görülmektedir. Her birimde yaşanan problem diğer birimdeki problemden farklılık gösterdiği için her bir fonksiyon için ayrı ayrı inceleme yapılacaktır.

#### **Personel Seçimi Yapısında Görülen Eksiklikler**

- İş Tanımları ve iş gerekleri ve iş görenin özellikleri belli olmadığından çoğu zaman işe uygun olmayan kişiler değişik işlerde görevlendirilmektedir.
- İşin gerektirdiği personel işe alınmadığından ya iş personelin becerileri ve özelliklerinden daha zor oluyor yada personelin özellik ve eğitimi işin özelliklerinden daha fazla olduğundan personel tatmini sağlamakta güçlükler çekilmektedir.
- İş görenin özellikleri ile işin özellikleri örtüşmediğinden dolayı bir kişinin yapabileceği birçok iş daha fazla personelle yapılmakta bu da iş kalitesi ve ürün veya hizmet maliyetlerinin artırmaktadır.

#### **Ücret Sistemi Yapısında Görülen Eksiklikler**

- Özellikle ücret ödemelerinde sistem geliştirilemediğinden çalışan personelin yönetime karşı ya güven eksikliği olduğu yada yöneticilerin gözüne girmek için olağan dışı hareketleri ortaya çıkmaktadır.

- Ücretlendirmede sistem geliştirilmediğinde gerçekten çok çalışan personel ile iş yükü daha az olan ve üzerine sorumluluk, risk almayan personel arasında ücret adaletinin sağlanması mümkün olmamaktadır.
- Ücret ayarlamalarında personelin beklentileri gerçekleşmediğinde itirazlar olmakta ve ödenen ücretin izahı yapılamamakta veya personel yapılan görüşmelerde söylenenlere ikna olmamaktadır.

### **Performans Yapıda Görülen Eksiklikler**

- Performans değerlendirmelerinde ölçülebilir kriterler uygulanmadığı için subjektif ve kişisel ön yargılar etkili olabilmektedir.
- Ölçülebilir objektif değerler olmadığı için çalışanlar genellikle sonuçları kabullenmemekte, buda çoğunlukla isteksizlikler ya da yöneticilere şirin görünme çabaları olarak sonuç vermektedir.
- Ölçülebilir sonuçlar olmadığından personelin ve şirketin kendi eksikliklerini öğrenebilme ve kendini geliştirme, eksik yönlerini giderebilme imkanı oluşmamaktadır.

### **Eğitim Sistemi Yapısında Görülen Eksiklikler**

- Şirketlerde eğitimi eksik olan, işini iyi bilmeyen, tecrübe, bilgi ve eğitim eksikliği olan kişilerin zaman içinde yaptıkları hatalar veya kendilerini yeterli görmedikleri için üzerlerine almadıkları işlerden dolayı firmaların kaçırdığı işler veya yanlış yapılarak maliyetlerin pahalıya mal olduğu işlerden dolayı zararlar oluşmaktadır.
- Firmanın bir eğitim planı olmadığına işinin başında çalışan personel kendini yenileyememekte dolayısıyla alttan yeni aktif ve verimli kadrolar ya hiç yetişmemekte yada kişilerin bireysel olarak kendi gayretleri ile kendilerini yetiştirmeleri ile mümkün olmaktadır.

- Holding bünyesinde ki firmaların farklı alanlarda faaliyet yaptıklarından her şirketin işlerinin yoğun olduğu dönemler farklılık göstermekte, her bir şirketin talep ettiği eğitim konuları farklılık göstermekte ve eğitim politika ve konuları farklılık göstermektedir. Bütün bunlar da ortak eğitim planlarını zorlaştırmaktadır.

### **3.19. Holdingleşme Süreci Çalışmalarında Karşılaşılan Problemler**

Holdingleşme sürecinde şirketlerde ve çalışan personelde birtakım problemler oluşmaktadır. Bu problemler her bir birim için ayrı olarak incelenecektir.

#### **Personel Seçimi Yapısının Değiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler**

- Özellikle yakın çevrede iş arayanların tanıdık referansları uygun görülmeyip geri çevrildiğinde darılan küsen ve ilişkilerini kesen bazı kişiler oluşmaktadır.
- Şirketlerin idari kademelerinde görevli yetkililerin kendi istedikleri tarzda serbest hareket etme , belirlenen kriterlere göre değil de gözünün tuttuğu ve tanıdık kişileri işe alma eğilimlerinin devam etme arzusu sistemin oturmasını zorlaştırmaktadır.

#### **Ücret Sistemi Yapısının Değiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler**

- Yeni ücret sisteminin oluşturulması ve uygulanmasında özellikle bazı inisiyatif kullanmasını seven yöneticiler ve bu inisiyatifi ile sevilen yönetici kişiler bu gücü bırakmakta zorlanmışlardır..
- Özellikle iş yükü az olan ve sisteme girdiğinde aynı ücreti alamayacaklarını bilen personel tarafından sistemin kabullenilmesi zor olmuştur.

#### **Performans Yapısının Değiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler**

- Özellikle yönetime yakın olan ve gözde personel olarak görünen bazı çalışanlar objektif kriterlerle yapılan değerlendirmelerde kariyerlerinin kaybolacağı endişesi ile direnç gösterme eğilimine girmektedir.
- Şirket performansının belirlenmesine yönelik kriterlerin oluşturulmasında, ekstra gayret ortaya koymadan çalışmayı seven ve büyüme hedefleri olmayan yöneticilerin dirençleri ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak Şirket alışanlarının kültür yapısı hem değerleme hem de değerlendirme yönü ile oturmadığı için değerleme hataları yaşanmaktadır.

### **Eğitim Sistemi Yapısının Değiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler**

- Holding bünyesinde dolayısı ile Şirketlerde alışan personelin yaş seviyeleri 30 yaşın altındaki gençlerden oluşması, eğitim ihtiyacı ve eğitim planlamalarında ciddi olarak konunun ele alınması ve sonuca gidilmesinde önemli bir etken olmuştur.
- Eğitim maliyetlerinin yüksek olması, sonucunun hemen ölçülebilir bir iş olması ve özellikle de ekonomik krizlerin üst üste piyasaları etkilemesi yöneticilerin eğitime ayıracakları bütçeleri olumsuz etkilemiş ve çoğunlukla küçük bütçeler ayrılabilmiştir.

### **3.20. Holdingleşme alışmalarında Karşılaşılan Problemleri En Aza İndirmede Takip Edilen Yollar**

#### **Holdingleşme alışmalarında Personel Seçim Sisteminin Oluşturulmasında Karşılaşılan Problemleri Azaltmada Yolları**

- Personel yapısının önemini kavramış olan holding ve Şirket yöneticileri yeni çalışmalarla oluşan iş gören tedariki ile ilgili prosedürler ve uygulama konusunda kararlılıkla aynı düşünceleri paylaşmaktadır
- İhtiyaç olan personelin tedarik edilmesi ile ilgili prosedürler eksiksiz olarak uygulanmaktadır.

- Personel tedariklerinde bilgi ve tecrübe işin gerekleri ve iş görenin özelliklerinin birleşmesi esas alınmaktadır. Tanıdık referansları ve her işi yaparım diyen iş gören yerine işi hakkıyla yapabilecek personel adayı alternatiflerinden en uygun olanlar seçilmektedir. Bu karar verme sürecinde eşit şartlara sahip personel adayından referansı tanıdık ve güvenilir olanlar tercih edilmektedir.

### **Holdingleşme Sürecinde Ücret Sisteminin Değişiminde Karşılaşılan Problemleri Azaltma Yolları**

- Ücret sistemi firmalarda direk çalışanların kendilerini, ailelerini ve içinde bulunduğu çevreyi ilgilendirdiğinden çalışanlar ramına bir sistem ihdas etmek yanlış olacaktır.Bu gerekçeden hareketle çalışanlar sürecin içine dahil edilerek sistemin kabullenilmesi sağlanmıştır.
- Ayrıca bu çalışmalarımızda iş analizleri, iş süreçleri, iş yükleri ve diğer kriterlerde dikkate alındığı için objektif bir sistemin ortaya çıkmıştır. Objektif değerlere dayanan bir sistemin oluşması çalışanların yönetime karşı olan güvenini pekiştirmektedir.

### **Holding Yapılanmasında Performans Sisteminin Değişimde Karşılaşılan Problemleri Azaltma Yolları**

- Öncelikle başarı değerlemenin önemi, şirketlere ve çalışanlara sağlayacağı avantaj ve faydalar üzerinde durularak performans değerlemenin önemi anlatılmıştır.
- Şirketlerin başarıları ve hedef büyülterek gelişebilmeleri için performans değerlendirme kriterlerinin kullanılması ile firma ve çalışanların eksiklerinin görülerek giderilmesi yönündeki tedbirlerin alınmasının sağlayacağı fayda ve yararlar yöneticilere anlatılarak kabullendirme eğitimleri verilmiştir.
- Şirket performans kriterleri, bireysel performans kriterlerinin belirlenmesinde şirket yöneticileri ve çalışanlar beraber çalışarak başarı değerlendirme kriterleri belirlenmiştir.



## **Holdingleşme Sürecinde Eğitim Sisteminin Değişiminde Karşılaşılan Problemleri Azaltma Yolları**

- Eğitim uzun süreli bir yatırımdır. Patronlar öncelikli paraya dönüşecek işleri daha ön planda tutarlar. Yapılan eğitimler ve seminerlerle sermaye sahiplerinin eğitime yaptıkları yatırımların kendilerine çok karlı olarak döneceği konusu kabullendirilmiş ve onların buna sahip çıkmaları sağlanmıştır.
- Öncelikle eğitim planlamasındaki konuların dışardan eğitimci getirmeden, kendi şirketlerimizdeki yöneticiler tarafından verilebilecek olanlarına ağırlık verilmiştir.
- Her şirketin bünyesinde eğitimlerin verilmesi temini yoluna gidilerek çalışması yapılmıştır.
- Ortak konular belirleyerek her guruba birlikte eğitim planlamaları yapılmıştır.
- Şirketlerin yoğun olmadıkları dönemler birleştirilerek genel konuları içeren eğitimlerin toplu yapılması planları yapıldı ve uygulanmaktadır.

### **3.21. Holdingleşme Çalışmaları İle Geline Sonuç ve Uygulamalar**

Şirketlerin çalışma sistemlerinin belirlenerek mevcut yapıda görülen eksiklikler ve bu eksikliklerin nedenleri belirlenerek ortaya çıkarıldıktan sonra bu eksiklik ve arızalar sistematik bir halde düzeltilirken holding yapısı ile şirketlerin entegrasyonları sağlanarak holding yapısının işlerliği sağlanmıştır. Aşağıda sırası ile gelinen sonuçlar açıklanacaktır.

### **Holdingleşme Sürecinde Personel Seçimi Yapısında Geline Sonuç ve Uygulamalar**

- İşletmelerde personelle işleri ile ilgili bütün faaliyetler holding insan kaynakları koordinatörlüğündeki ilgili birimlerce yürütülecektir. Şirketlerde sorumlu düzeyinde birer temsilci bulunacaktır. Bu temsilci holding insan kaynakları koordinatörlüğü ile şirket

arasındaki bilgi akışını sağlar. İnsan kaynakları tarafından; işletmelerin çeşitli birimlerinde ortaya çıkan/çıkacak olan personel ihtiyacı; işletmenin iş yükü, iş hacmi ve büyüme eğilimi, mevcut personelin sayısı, niteliği ve istihdam durumu, işten ayrılan veya ayrılacak olanlar, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin işletmenin personel ihtiyacına etkisi v.b. hususlar göz önünde bulundurularak ihtiyaç duyulan aralıklarla veya her yıl tespit edilir (Bknz, Ek:4a-4c).

- Çalıştırılacak personelde temel politika, eğitilmiş, yetenekli adayların istihdamına öncelik vermektir. Çünkü erişilmek istenen yüksek hedeflere ancak nitelikli ve çalışkan personelle ulaşmak mümkündür.
- Görev tanımlarına bağlı olarak iş görenin işini yapabilmesi için gerekli olan iş gerekleri belirlendi, işe alınacak olan aday personelin bu iş gereklerini yerine getirebilecek kadar bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması gerekir ki istihdamı mümkün olabilsin.
- İş yapacak kişinin vasıfları iş tanımlarına göre belirlenerek ilan veya duyuru yoluyla ilana çıkmaktadır. Ön şartları işe uygun olan elemanlar arasından en uygun görülenler işe alınarak işe uyum ve deneme süresindeki çalışmadan sonra kesin olarak işe başlatılmaktadır.

## **Ücret Sisteminde Holdingleşme Çalışmaları İle Geline Sonuç Ve uygulamaları**

- Performans ölçümleri ile performansı yüksek olan ve iş verimliliği düşük olan personel arasında performansa dayalı ücret farklılaşmaları sağlanarak çalışkanlık ve üretkenliğin ödüllendirilmesi sağlanarak verimliliğin teşvik edilmesi sağlanmış olmaktadır.
- Ücret sisteminin belirlenmesinde bir çok yöntem araştırıldı, incelendi bütün bu yöntemlerin içinde gruplama yönteminin holding yapısı için daha verimli olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Bknz, Ek:5a-5d).
- Gruplama yönteminde iş tanımları, iş analizleri, iş yükleri ve diğer kıstaslar da kullanılarak işler basitten zora ve riski ile sorumluluğu fazla olan işlere doğru tasnif edilerek sekiz sınıf iş kategorisi ortaya çıktı. Bu işlerde her bir grubun taban ücreti belirlendi. Taban

ücretin üzerine eğitim durumu, kıdem,şehir farkı ve performans gibi ücrete etki eden diğer faktörlerde dahil edilerek ele geçen ücret belirlenmiş olmaktadır.

- Bu sistemde en önemli olan faktörlerden biri kök ücretten sonraki ücretin belirlenmesinde bireysel performansın etkili olması ve ele geçen ücreti etkilemesidir.

### **Holdingleşme Çalışmaları İle Performans Sisteminde Geline Sonuç ve Uygulamalar**

Her bir şirketin çalıştığı ekonomik sektör ve çalışma şartları göz önüne alınarak performans ölçün kriterleri ayrı ayrı her şirkete has olmak üzere belirlenmiştir.

Holding şirketlerinde iki ayrı performans ölçümü yapılmaktadır. Birincisi şirketlerin hedeflere göre firma başarılarının ölçülmesi, diğeri de çalışanların bireysel performanslarının ölçülmesidir (Bknz, Ek:6a-6c,7a-7e).

Şirketlerin performanslarını değerlendirirken bir çok kriter göz önüne alınabilir. Ancak bu kriterler başlıca iki başlık altında incelenebilir. Şirket Performans Değerleme Formunda görüleceği gibi finansal göstergeler ve finansal olmayan göstergeler olmak üzere iki temel değerlendirme alanı bulunmaktadır (Bknz, Ek:7f-7g).

Şirket Performans Değerleme formunda şirketlerden gelen hedefler ve bu hedeflerin kendi içindeki % (yüzdesi) ya da ağırlığı şirket yöneticileri ve sorumlu yönetim kurulu üyesi tarafından belirlenmiştir.

2000 yılı finansal ve finansal olmayan göstergelerin ağırlığı % 15 ve % 85 olarak yönetim kurulu tarafından kabul edilmiştir. Yani finansal olmayan göstergelerin ağırlığı % 15 iken, finansal göstergelerin ağırlığı % 85 olarak belirlenmiştir. Ancak gelecek yıldan itibaren finansal olmayan göstergelerin ağırlığı artırılarak bu oranın tersine çevrilmesi hedeflenmektedir.

Finansal oranların ağırlığının bu yıl itibariyle yüksek tutulmasının sebebi, finansal olmayan göstergelerin şirketler tarafından henüz tam anlamıyla ölçülmesinin zor olması ve şirketlerin bu yıl itibariyle göstergelerini izlemek zorunda olmalarıdır.

Finansal olmayan göstergeler kendi içerisinde değerlendirilecek ve bu göstergeler açısından şirketin göstermiş olduğu performansa göre bir puan alacaktır (100 üzerinden). Aynı şekilde finansal göstergeler de finansal olmayan göstergeler gibi değerlendirilerek göstermiş olduğu performansa göre değerlendirilerek bir puan alacaklardır. Daha sonra finansal olmayan göstergelerden aldığı puanın % 15'i, finansal kriterlerden aldığı puanın % 85'i alınarak şirketin nihai performans puanı belirlenmiş olacaktır.

Şirketlere gösterdikleri performansa göre prim alıp almayacakları ya da prime hak kazanıp kazanmadıkları genel performans puanlarına göre belirlenecektir ve holding yönetim kurulu tarafından belirlenecektir.

Ancak bazı şirketlerde bu oranlar değişikliğe uğramış şirketler arası farklılaştırmalar yapılmıştır. Bu durum, holding yönetim kurulunun almış olduğu karar çerçevesinde belirlenmiştir.

### **Performans Göstergelerinin Hesaplanması**

Şirketin ne ölçüde başarılı ya da başarısız olduğu yani hedeflerine ulaşip ulaşamadığı belirlenen kriterlerin hesaplanması ile mümkündür. Finansal göstergelerin hesaplanması finans–muhasabe koordinatörlüğünce yürütülecektir. Finansal olmayan göstergeler şirketler tarafından hesaplanacaktır. Ancak bazı kriterler finans–muhasabe koordinatörlüğünce yapılacaktır.

### **Göstergeler (Kriterler) Nasıl Hesaplanacaktır ?**

Finansal Göstergelerin Hesaplanması:

- Cari Oran = Döner Varlıklar / Kısa Süreli Borçlar
- Likidite Oranı = (Döner Varlıklar-Stoklar) / Kısa Süreli Borçlar
- Borçların Öz Sermayeye Oranı = Toplam Borçlar / Öz Sermaye
- Ortalama Tahsilat Süresi = (Alacaklar + Alacak Senetler + Çekler) / Günlük Satışlar

- $[G\ddot{u}nlik\ Satişlar = Kredili\ Satişlar / 360]$
- $Stok\ Devir\ Hızı = Satılan\ Malın\ Maliyeti / Ortalama\ Stoklar$
- $Ortalama\ Stoklar = (Dönem\ Başı\ Stok + Dönem\ Sonu\ Stok) / 2$
- Eğer dönem başı stok ve dönem sonu stok arasındaki fark büyükse, o zaman her ay sonundaki ortalama stok hesaplanabilir.
- $Stok\ Devir\ Hızı = Net\ Satişlar / Ortalama\ Stoklar$
- Bazen stok devir hızı satılan malın maliyetinden hesaplanabildiği gibi net satışlar üzerinden de hesaplanabilir Ancak o zaman ortalama stoklar satış fiyatlarıyla ele alınmalıdır.
- $Döner\ Varlıkların\ Devir\ Hızı = Net\ Satişlar / Döner\ Varlıklar$
- $Sabit\ Varlıkların\ Devir\ Hızı = Net\ Satişlar / Sabit\ Varlıklar$
- $Öz\ Sermaye\ Devir\ Hızı = Net\ Satişlar / Öz\ Sermaye$
- $Öz\ Sermaye\ Karlılığı = Net\ Kar / Öz\ Sermaye$
- $Toplam\ Varlıkların\ Karlılığı\ Oranı = Net\ Kar / Toplam\ Varlıklar$
- $Net\ Kar\ Marjı = Net\ Kar / Net\ Satişlar$
- $Faaliyet\ Kar\ Marjı = Faaliyet\ Karı / Net\ Satişlar$

### **Finansal Olmayan Göstergelerin Hesaplanması**

- $Gider\ Oranı = Gerçekleşen\ Giderler / Planlanan\ Giderler$  (Personel, satış, sevkiyat, tedarik)

- Fire Oranı = Gerçekleşen Fire / Standart Fire
- İade Edilen Ürün Sayısı / Toplam Satılan Ürün Sayısı
- İade Edilen Ürün Tutarı / Toplam Satılan Ürün Tutarı
- Hedefe Ulaşma Oranı = Gerçekleşen Satışlar / Planlanan Satışlar (Adet – Tutar)
- Ürün Artış Oranı = Yeni Ürün Sayısı / Toplam Ürün Sayısı
- Zamanında Sevk Edilen Mal Yüzdesi = Zamanında Teslim Edilen Mal Miktarı / Siparişi Alınan Mal Miktarı
- Yeni Müşteri Bulma Oranı = Yeni Müşteri Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı
- Müşteri Ziyaretini Gerçekleştirme Oranı = Gerçekleşen Müşteri Ziyareti / Planlanan Müşteri Ziyareti
- Çalışan Başına Kar = Net Kar / Çalışan Sayısı
- Müşteri Memnuniyeti = Her 6 ayda bir yapılacak anketlerle belirlenecektir.
- Çalışanların Memnuniyeti = Her 6 ayda bir yapılacak anketlerle belirlenecek
- Eksik ve Hatalı Sevk Edilen Sipariş Yüzdesi = Hatalı ve Eksik Sevk Edilen Sipariş / Toplam Sevk Edilen Sipariş

### **Performans Değerlendirmede Kullanılan Kriterlerin Çarpan Kat Sayıları**

- Yukarıda belirtilen kriterlerin hepsi de performans ölçümlerinde kullanılacak kriterlerdir. Fakat yeni uygulamanın yapıldığı bir dönemde sistemin anlaşılır olması ve uygulanabilirliği için belli sayıda kriter ve kolay hesaplanabilir bir sistemin olması gereklidir.

Bu yıl için aşağıdaki kriterleri ve belirtilen katsayılarla çarpımlarının uygulanması uygun bulundu.

- Gider Oranları: ..... 20
- Hedeflere ulaşma: ..... 10
- Nakit (likitide): ..... 20
- Öz sermaye karlılığı: ..... 25
- Net kar marjı ..... :10
- Stok devir hızı : ..... 10
- Nakit kullandırma Gücü: ..... 5

(Firmanın nakit dengelerinde artı vermesi ve ihtiyaç duyan şirketlere kredi sağlaması)

### **Holding Çalışmaları İle Eğitim Sisteminde Geline Sonuç ve Uygulamalar**

- Eğitim ihtiyaç analizleri yapılarak öncelik sırasına göre verilmesi gereken eğitim konuları belirlendi. Eğitim konuları ve içerikleri katılımcılara verilen eğitim değerlendirme anketi ile eğitimin geliştirilmesinde veya farklılaştırılmasına ölçüm aracı olarak kullanılacaktır.
- Haziran, Temmuz ayları hariç tüm çalışanların diğer aylara dağıtılmış eğitim programları uygulanacaktır.
- Genel müdür ve müdürlerin yıllık eğitimleri 45 saat diğer çalışanların ise 20 ile 30 saat arası eğitim almaları planlanmıştır.

- Belirlenen eğitim konularını kimlerin eğitmeni olarak katılmasının daha verimli olacağı eğitim konularına göre her dönem belirlenecektir.
- Yapılacak eğitimlerin hangi şartları içeren bir ortamda ve şirket içi veya dışarıda nasıl bir mekanda yapılmasının uygun olduğu eğitim konusuna göre belirlenecektir.
- Her eğitim programı yapıldıktan sonra eğitim değerlendirmesi yapılarak eğitim programının verimliliği ölçülerek değerlendirilecektir.
- Şirket uygulamasında her fonksiyon kendi içinde detaylı bir şekilde ana başlıklar halinde kısaca değerlendirilecek olursa;

### **3.22. Şirketleri Holding Kuruluşlar Oluşturmaya Sevk Eden Temel Nedenler**

Şirketler kar elde etmek için ticari faaliyette bulunurlar. Bazen şirketler faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet etmekte zorlanmaktadır. Bunun maliyet unsurlarından, fiyat politikalarına ve finansman gücünden personel kaynaklarına kadar çok farklı nedenleri olabilmektedir. Firmalar karşılaştıkları bu problemleri aşmak ve daha rekabet edilebilir şartlarda ticari faaliyetlerini devam ettirmek istemektedirler. Şirketleri bir holding çatısı altında birleşerek ticari faaliyete bulundurmaya sevk eden temel nedenleri şöyle açıklayabiliriz;

- Güçlü bir yapı oluşturarak, büyük finansman gücüne sahip olmak, tek elden yönetim ve organizasyonla verimlilik artışı sağlamak.
- Faaliyet planlamasında rasyonelliğin ve koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmak.
- Sermayeyi farklı sektörlerde değerlendirilerek riskin dağıtılması ve azaltılmasının sağlanması.
- Holding şirketlerin sahip oldukları büyük yapı içerisinde vergi avantajı sağlamak.
- Hükümetlerin ekonomi ile ilgili alacakları kararlarda etkili olabilecek bir ticari güce sahip olmak ve makro ekonomi kararların alınmasını etkileyebilecek büyüklükte bir güç oluşturmak.
- Buldukları sektörde lider durumunda olan firmalar alınacak olan bir takım hukuki veya ticari kararlarda etkileyici olabilmektedir. Holdingler de buldukları alanda, faaliyet gösterilen ekonomik ortamda elverişli bir hukuk ortamının sağlanmasında etkili olabilmektedir. Bu düşünce ile şirketler holding kuruluşları oluşturmak istemektedir.



- Firmalar gelecekte de güçlü bir yapıya sahip olmayı isterler, Bunun için firmanın modern yönetim tekniklerine göre, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini ve parçalanarak dağılmamasını isterler buradaki amaç miras hukukundan doğabilecek parçalanmaları önlemektir.
- Bazen içinde bulunulan şartlarda firma sahipleri psikolojik tatminlerini artırmak ve sosyal statüsünde belirli bir yerde olabilmek düşüncesi ile özentisi ve gösteriş gibi nedenlerle holdingleşmeyi tercih etmektedirler.

### **3.23. Holdingleşme Sürecinde Karşılaşılan Problemler**

- Holdingleşme öncesinde faaliyet gösteren her şirketin yazılı olsun veya olmasın bir şirket kültür yapısı vardır. Şirketler holding yönetimi altında faaliyet görmeye başladığında, yeni ve ortak bir kültür oluşacaktır. Şirketlerin bu ortak kültür yapısının oluşumunda karşılaştıkları birtakım direnç ve kültür çatışması olmaktadır
- Holdingleşme öncesinde stratejileri kendisi oluşturan ve uygulayan bazı yöneticiler holdingleşme sürecinden sonra da serbest hareket etme arzusunu göstermektedir. Holding yönetiminin, yönetin ve organizasyon anlayışına uyum sağlamakta zorlanmaktadır.
- Şirketlerde organizasyon yapısı, görev ve unvanların farklı olması, yeni yapıda bazı görev ve unvanların kaldırılmasını veya ortak bir unvanda karar verilmesini gerektirmektedir. Daha önceki görev veya unvanına alışan çalışanlar tarafından bir direnç ortaya çıkmaktadır.
- Çalışan personelden özellikle işinde tecrübe kazanmış ve yaş olarak biraz ilerlemiş olanlar tarafından mevcut yapının iyi olduğu ve değişmemesi gerektiği yönünde bir tepki görülebilmektedir. Hatta umduğu görev veya beklentiyi bulamayan personelden ayrılanların olduğu görülmektedir.
- Kurumsallaşmamış şirketlerde görev tanımlarının yapılmaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Görev ve sorumlulukların çalışanlar tarafında açıkça üslenilebilmesi için iş analizleri yapılarak net ve açık olarak görev ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir.

- İş analizleri ve iş tanımları daha önceden yapılmadığı için bütün iş analiz ve tanımlarının yeni yapılması çok uzun bir zaman almıştır.
- Şirketlerin birleştirilmesi ve şirketlerin uzmanlık alanlarının oluşturulmasında bazı yöneticilerin tedarik-üretim-satış pazarlama gibi faaliyetlerin baştan sona kadar kendi kontrollerinde devam etmesini istemeleri makro yapının kurulmasını geciktirmiştir.

### **3.24. Karşılaşılan Problemleri Aşmak İçin takip Edilen Yol**

- Holdingleşme faaliyetlerinde çalışan personelin holdingleşmeye karşı direnç oluşturmamaları için sürecin içine dahil edilerek holdingleşme çalışmalarının onlarla beraber yürütülmüştür.
- Çalışanların holding oluşumuna daha çabuk uyum sağlayabilmeleri için eksiklik görülen alanlarda eğitim programları yapılmıştır.
- Şirketlerde her bir işin iş analizleri yapılarak iş tanımları çıkarılmalıdır. İş tanımları esas alınarak çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net, anlaşılır bir şekilde belirlenerek çatışma alanları kaldırılmış ve ara boşluklar giderilmiştir.
- Holdinge bağlı şirketlerden birbirleri ile müşteri tedarikçi ilişkisi olan şirketler arasında piyasa şartlarına uygun çalışma prosedürleri oluşturulmalı ki iki şirkette de piyasa işleyiş şartlarının dışında bazı dayatma prosedür veya ilgisizlik ortaya çıkmamalıdır.

### **3.25. Holdingleşme İle Şirketlerin Organizasyon Yapılarındaki Değişiklikler**

- Holdingleşme süreci öncesinde 18 olan şirket sayısı benzer işi yapan şirketlerin birleştirilmesi ile 12'ye inmiştir. Bu 12 şirket iş guruplarına göre gururlanarak, holdinge bağlı 6 gurup başkanlığı oluşturulmuştur. Şirketlerin gururlanmasında yoğunlaşma ve uzmanlaşma esas alınmıştır.
- Yeni organizasyon yapısında yalınlık ve örgüt şemasının sadeliği esas alınmıştır. Buna bağlı olarak ara kademeler kaldırılarak iletişim ve haberleşme hızlı ve sağlıklı bir yapıya kavuşmuştur. Böylece organizasyon yapısındaki piramitleşme yerine işlevsel bir yapı oluşmuştur.

- Holding Merkezinde muhasebe ve İnsan kaynakları koordinatörlükleri oluşturulmuştur. Şirketlerde bu koordinatörlüklerle ilgili eleman düzeyinde personel istihdam edilmektedir. Bu koordinatörlükler bünyelerindeki uzman kadrolarla şirketlere hizmet vermekte ve sonuçlarını denetlemektedir.
- Görev tanımları ve iş akış diyagramlarına bağlı olarak iş yükleri çıkarılmıştır. Buna bağlı olarak iş yükü fazla olan personelin iş yükü dengelenmiştir. İş yükü az olan personele ya yeni işler verilmiş yada görev yeri değiştirilmiştir.
- İş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesinde katma değeri olmayan işler ya diğer süreçlerle birleştirilmiş yada ortadan kaldırılmıştır.

### **3.26. Holdingleşme İle İnsan kaynakları Yapısında Meydana Gelen Değişiklikler**

- İş gerekleri ve görev tanımları esas alınarak iş gören özellikleri belirlenmiştir. Buna bağlı olarak iş gücü planlanası yeniden yapılarak işin özelliğine göre çalışanlar gözden geçirilmiştir. İşin gerektirdiği özellikleri taşımayan personelden eğitimle yetiştirilebilecek olanlar eğitime tabi tutulmuş, diğerleri özelliklerinin uygun olduğu diğer işlere kaydırılmıştır.
- Şirketlerin birleştirilmesi, iş süreçlerinin realize edilmesi ve işin gerektirdiği özellikleri taşımayan personelin belirlenmesi ve farklı nedenlerle bazı çalışanların iş akitleri fesih edilmiştir, kendisi ayrılanların yerine iç bünyeden görevlendirme yapılarak yeni elman alınmamıştır. Holdingleşme öncesi şirketlerde çalışan personel sayısı 1100 iken holdingleşme süreci sonrasında yaklaşık 900 kişiye inmiştir.
- Holdingleşme ile görev tanımları çıkarılmış, çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Personel seçim sistemi, ücret sistemi, performans değerlendirme sistemi ve kariyer planlama (kariyer planlama modülü geliştirilme sürecindedir) sistemi kurulmuştur.
- Performans değerlendirme sonuçları ücretlerle ilişkilendirilerek başarının ödüllendirilmesiyle personelin verimlilik artışı teşvik edilmektedir
- Performans ölçümlerine bağlı olarak iş görenlerin başarılı ve eksik yönleri belirlenerek eğitim planlamaları ve kariyer planlaması yapılmasında yararlanılmaktadır.

### **3.27. Holdingleşme Süreci Sonrasında Örgüt Performansında Meydana Gelen Değişiklikler**

Şirketlerin organizasyon yapıları yeniden oluşturulmuştur. Tecrübeli ve uzman danışmanlar holding merkezinde istihdam edilmiştir. Görev tanımlarının yapılması, iş süreçlerinin yeniden oluşturulmasına bağlı olarak bazı ara kademe görevler kaldırılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda toplam çalışan sayısında azalma olmuştur.

Holding oluşumu ile şirketlerin iş alanları tekrar belirlenmiş ve şirketler arası çalışma prosedürleri oluşturulmuştur. Holdingleşme ile şirketlerin örgüt yapıları iyileştirilmiş ve yetki- sorumluluklar belirlenmiştir. Bu çalışmaların sonucunda ;

-Ciro: %226 artarak 50 trilyona,

-Net Kar: %216 artarak 3,5 trilyona

-Aktif toplamı: %173 artarak 30 trilyona

-Öz Sermaye: %105 artarak 10.5 trilyona ulaşmıştır.

-Stok Devir Hızı: 32 günden 14 güne inmiştir,

-Ortalama Tahsilat Süresi: 98 günden 84 güne inmiştir,

-Öz Sermaye Devir Hızı: 3,7 den 7,52 ye çıkmıştır.

Ayrıca yapılan anket çalışmaları ve müşteri, tedarikçilerle yapılan görüşmelerde müşteri memnuniyetinde de gözlenebilir iyileşmeler olduğu görülmektedir.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Holdingler güçlü ekonomik birimler olduklarından büyük ölçekli işler yaparlar, güçlü rekabet imkanlarına sahip olduklarından karlılığı yüksek olan alanlara yönelmektedirler. Holdinglerin yöneldikleri alanlarda faaliyet gösteren küçük işletmelerin bu piyasalarda faaliyet göstermeleri ekonomik açıdan zorlaşmaktadır. Holdingler küçük şirketlerin o sektörden çekilmelerini zorunlu kılabilirler. Tabi bu tekelleşmeye neden olabileceği gibi sektördeki rekabeti artırarak sonuçta verimliliğin artmasını, kalitenin yükselmesini de sağlayabilir.

Genel olarak ülke ekonomisine baktığımızda (sanayi odalarının verileri bunu göstermektedir), büyük ihracatçı şirketler holdinglerin bünyelerinde gelişmişler ya da holdinglerle fonksiyonel

ilişkilere girmişlerdir. Büyük holdinglerin ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla holding bünyesinde oluşturulan birimler yada şirketler ülkemizde en etkili ve düzenli ihracat firmaları grubunu oluşturmaktadır. Bu şirketlerin ilk amacı holding bünyesindeki ürünlerin ihracatını gerçekleştirmektir. Fakat bu şirketler ülkedeki ekonomik şartlara göre diğer firmaların ürünlerini de ihraç etmektedir. Bunun sonucu olarak toplam ihracat rakamlarına bakıldığında holding şirketlerinin önemli bir payı olduğu görülmektedir (İ.S.O, Ağustos, 2000).

Holdingleer tam bir birleşme olmayan bir ekonomik yapıyı oluşturmaktadırlar. Bağlı şirketlerle olan ilgili ekonomik planlarının bir koordinasyon içinde yürütülmesi güçlü ekonomik bir yapıyı oluşturmaktadır. Bu yapı kendi içinde sinerji ve koordinasyon oluşturur. Dışarıya karşı ise beraber hareket ederek güçlü bir rekabet ortamı sağlamaktadır.

Yukarıda belirtilen oluşumun gücünü fark eden fakat bir holding çatısında toplanmayan bazı firmalar, şirketler topluluğu yada şirketler gurubu adı altında faaliyet göstermektedirler.

Holdingle şirketlerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapıya olan katkıları açıkça görülmektedir. Özellikle holdingleer bağlı şirketlerin sevk ve idaresi ile organizasyon ve yönetimlerini kontrol ettiklerinden, şirketlerin kurumsallaşmasını sağlamakta, planlı ve fizibilitelere dayalı hareket etmelerini sağlayarak şirketlerin riskini an aza indirmekte, karlılık ve verimliliklerinin de yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Ata sözünde ‘Bir elin nesi var iki elin sesi var’ diye ifade edildiği gibi globalleşen dünyada birlikte ve güçlü bir yapıyla hareket etmek firmaları daha güçlü ve verimli kılacaktır. Aynı pazarda tedarikçi –müşteri, üretici- pazarlamacı ilişkisi olan ve hatta ekonomik güçlerini birleştirerek beraber çalışabilecek kültür yapısına sahip olan firmalar bir araya gelerek bu ekonomik güçten istifade etmelidirler.

Şirketler değişen ve gelişen ekonomik, teknolojik ve sosyal şartlara bağlı kendi yapılarını yenileyerek kendilerini güvenli görme ihtiyacı hissederler. Şirketlerin daha güçlü ve rekabet edebilir bir yapı içinde çalışmalarını sağlayan kuruluşlardan biri de holding yapıları olduğu için şirketler holdingleşmeye ihtiyaç duyarlar.

Şirketler holding kuruluşları oluştururken, örgüt yapısının değişiminde, beşeri kaynakların holding yapısına bakışında, holdingleşme öncesi aynı işi yapan şirketlerin holdingleşme sonrasında yapacakları işlerin belirlenmesinde ve ortak bir kültür yapısının oluşmasında problemler yaşamaktadır.

Holdingleşme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için özellikle çalışanlar sürecin içine dahil edilmesi gerekmektedir. Çalışmalarda danışmanlardan yararlanılması bazı problemlerin önceden görülmesi ve tedbirlerin alınmasına yol göstermektedir.

Holding kuruluşun oluşmasıyla daha önce şirketlerde yapılan bazı hizmetler holding merkezi tarafından icra edilmektedir. (Bazen şirketlerde tecrübeli ve kalifiye elemanlar, maliyetleri yüksek olduklarından istihdam edilemezler). Holdingin merkezden yönetim organizasyon faaliyetlerini koordine etmesi, uzmanlarca şirketleri desteklemesi ve kontrol etmesine bağlı olarak şirketlerin örgüt yapıları daha basık ve işlerlik kazanmış bir yapıya sahip olmakta ve asıl faaliyet alanında yoğunlaşmayı sağlamaktadır.

Şirketlerin holdingleşme süreçlerinde yönetim ve organizasyon yapıları kurumsallaşarak, tek yönetici veya patron yönetiminden profesyonel yöneticilere ve profesyonel bir yönetim tarzına ulaşmaktadır. Buna bağlı olarak şirketlerin organizasyon şemaları, görev tanımları, iş süreçleri, başarı değerlendirme sistemi vb. yapıları bireysel tercihlerden profesyonel ve bilimsel bir yapıya kavuşarak sağlıklı çalışma ortamı oluşmaktadır.

Holdinglerde işe alınacak personel, görev tanımları ve iş gereklerine göre belirlenir ve işin gereklerini taşıyan iş görenler istihdam edilir. Bu da şirketlerdeki kalite ve verimliliği artırarak, personelin başarı ve performansına motive edici yönde katkı sağlamaktadır.

Holdinglerin merkezi organizasyon gücüne bağlı olarak güçlü danışmanlar ve profesyonel uzmanlar istihdam edilir. Bu danışmanların bilgi birikimlerinden yararlanılarak kararlar alındığı için verilen kararların risk dereceleri çok az olur, verimli ve etkin kararların alınması ile karlı ve riski az alanlarda ticari faaliyetlerin yoğunlaşması sağlanmaktadır.

Bütün bu oluşumların sonucuna bağlı olarak şirketlerin performans ve başarılarının daha iyiye gittiği görülmektedir. Kar oranlarının arttığı, sermayenin daha etkin ve verimli kullanıldığı, çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin geliştiği görülmektedir.

Örnek: Uygulamada, holdingleşme sürecinde şirketlerde gereğinden fazla ara kademelerin olduğu görülmüştür, holdingleşme sürecinde ara kademeler azaltılarak bilgi akışı ve haberleşme süreci daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulmuştur. Ara kademelerin azaltılması ile gizli işsizler de belirlenerek çalışan personelden tasarruf sağlanırken görev ve sorumlulukların da netleşmesine bağlı olarak verimlilik artışı sağlanmıştır.

## **KAYNAKÇA**

**AKAL, Zuhul**, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Mert Matbası, Ankara, 1998

**AKAT, İlter** İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1984

**AKDOĞAN, Abdurrahman**, Gelir kurumlar vergilerinin incelenmesi ve Değerlendirilmesi, Tutibay Yayınevi, Ankara, 1988

**AKGÜÇ, Öztekin**, Finansal Yönetim, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1986

**AKINCI, N, ve ÜNLEN, M**, Mali Tablolar Analizi, İzmir, 1988

**AKSAN, Zeki**, Holding Muhasebesi ve Holdinglerin Organizasyon Yapıları, 1982

**AKSOY, Şerafettin**, Vergi Hukuku ve Türk Vergi Sistemleri, Akalın Matbaası İstanbul 1989

**ALAK, Aladdin**, Holdingler ve Türkiye de Holdingleşme Hareketleri, İstanbul, 1975

**ALPAY, Güven**, Holding Yönetimine Gelince, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1988

**ALTUĞ, Osman**, Holding Şirketlerde Muhasebe Düzeni, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1986

**BİNTOP, Aytek**, İşletme Yönetimi, Ankara, 1980

**BUĞRA, Ayşe**, Devlet ve İşadamları, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994

**BÜYÜKKAYA, Alaattin**, Holdingler ve Türkiye' de Holdingleşme Hareketi, İstanbul, 1975

**DİNÇER, Ömer**, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998

**ERDOĞAN, İlhan**, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1991

**ERDOĞAN, Mümin**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998



**GÖNENLİ, Atila**, İşletmelerde Finansal Yönetim, Beta Basım Yayın A.Ş., 1978

**İSO**, Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul, Ağustos2000

**KOÇ, Vehbi**, Hayat Hikayem, İstanbul, 1983

**KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1990

**NAHUM**, Koç Grubu Yıllık Raporu, İstanbul, 1988

**ÖZALP, Şan ve Diğerleri**, İşletme Politikası - Metin ve Örnek Olaylar, Ankara, 1975

**PORAY, Reha**, Holdingler, 3. Banka ve Ticaret Hukuku Haftası, 13–18 Mayıs, 1963

**SABANCI, Sakıp**, Değişen ve Gelişen Türkiye, İstanbul, 1985

**SÜMER Holding**, Apk Müdürlüğü Genel Durum Raporu, 03 Ocak,1995

**TENKER, Nejat**, Türkiye’de Holdingler ve Vergi Muhasebesi Açısından İnceleme, Ankara, 1979

**Türkiye Ticaret Odaları**, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Toplantı Raporu, 7 Mart, 1963

**UYARGİL, Cavide**, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994

**YALÇIN, Bilal**, Türkiye’de Holding Kuruluşlar ve Vergi Sistemimizin Holdingleşme Üzerindeki Etkisi, İzmir, 1995

EKLER

## ÖZ GEÇMİŞ

Mustafa YILDIZ 28.08.1964 tarihinde Eskipazar'da doğdu.1989 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünü bitirdi. Aynı yıl askere gitti, Asteğmen olarak 1991 yılında askerliğini tamamladı. Kısa süreli farklı firmalarda çalıştı. 1994-1996 yıllarında Sürat Basım Yayım A.Ş. de satış ve pazarlama müdürü olarak çalıştı. 1996-1998 yıllarında Gökkuşluğu Dağıtım ve Pazarlama A.Ş.'nin Genel Müdürlüğünü yaptı. 1998 Yılından itibaren Kaynak Holding A:Ş de yönetim kurulu üyeliği ve grup başkanlığı olarak görevini sürdürmektedir.

## KAYNAKÇA

**AKAL, Zuhâl**, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Mert Matbası, Ankara, 1998

**AKAT, İlter** İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1984

**AKDOĞAN, Abdurrahman**, Gelir kurumlar vergilerinin incelenmesi ve Değerlendirilmesi, Tutibay Yayınevi, Ankara, 1988

**AKGÜÇ, Öztekin**, Finansal Yönetim, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1986

**AKINCI, N, ve ÜNLEN, M**, Mali Tablolar Analizi, İzmir, 1988

**AKSAN, Zeki**, Holding Muhasebesi ve Holdinglerin Organizasyon Yapıları, 1982

**AKSOY, Şerafettin**, Vergi Hukuku ve Türk Vergi Sistemleri, Akalın Matbaası İstanbul 1989

**ALAK, Aladdin**, Holdingler ve Türkiye de Holdingleşme Hareketleri, İstanbul, 1975

**ALPAY, Güven**, Holding Yönetimine Gelince, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1988

**ALTUĞ, Osman**, Holding Şirketlerde Muhasebe Düzeni, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1986

**BİNTOP, Aytek**, İşletme Yönetimi, Ankara, 1980

**BUĞRA, Ayşe**, Devlet ve İşadamları, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994

**BÜYÜKKAYA, Alaattin**, Holdingler ve Türkiye’ de Holdingleşme Hareketi, İstanbul, 1975

**DİNÇER, Ömer**, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998

**ERDOĞAN, İlhan**, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1991

**ERDOĞAN, Mümin**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998

**GÖNENLİ, Atila**, İşletmelerde Finansal Yönetim, Beta Basım Yayın A.Ş., 1978

**İSO**, Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul, Ağustos2000

**KOÇ, Vehbi**, Hayat Hikayem, İstanbul, 1983

**KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1990

**NAHUM**, Koç Grubu Yıllık Raporu, İstanbul, 1988

**ÖZALP, Şan ve Diğerleri**, İşletme Politikası - Metin ve Örnek Olaylar, Ankara, 1975

**PORAY, Reha**, Holdingler, 3. Banka ve Ticaret Hukuku Haftası, 13–18 Mayıs, 1963

**SABANCI, Sakıp**, Değişen ve Gelişen Türkiye, İstanbul, 1985

**SÜMER Holding**, Apk Müdürlüğü Genel Durum Raporu, 03 Ocak,1995

**TENKER, Nejat**, Türkiye’de Holdingler ve Vergi Muhasebesi Açısından İnceleme, Ankara, 1979

**Türkiye Ticaret Odaları**, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Toplantı Raporu, 7 Mart, 1963

**UYARGİL, Cavide**, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994

**YALÇIN, Bilal**, Türkiye’de Holding Kuruluşlar ve Vergi Sistemimizin Holdingleşme Üzerindeki Etkisi, İzmir, 1995