

HOLDİNG YÖNETİMİ

Prof. Dr. İnan ÖZALP*
Yıldırım SALDIRANER**
Ahmet Hamdi DEREKÖY***

I. HOLDİNGLERE GENEL BAKIŞ

A. HOLDİNG KAVRAMI

Holdıng, son yıllarda ülkemizde çok sık duyulan bir terim haline gelmiştir. Holdıng kelimesinin orijini İngilizce'den gelmektedir. Yönetimde etken olma'nın karşılığı sayılabilecek «To hold» kelimesinden türetilmiştir.

Bilindiği üzere holdıngler, dünya ekonomisi içinde son yüzyılda tröstleşme ve kartelleşme olgularıyla birlikte doğmuş, gelişmiştir. Holdıngleşme, şirketlerin birleşme şekillerinden biridir. Değişik ülkelerde, değişik holdıngleşme uygulamaları görülmektese de, genellikle bir anonim şirketin diğer bir, ya da birden fazla yavru anonim şirkete yönetimlerinde etken olacak şekilde katılması, yani bunların hisse senetlerini alması ve/veya yönetim kurulunda etken hale gelmesi şeklindedir. En yaygın katılım şekli, hisse senedi alımıdır.

(*) Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

(**) Ulaştırma Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdür Yardımcısı ve Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi.

(***) Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yatırım Proje Uzmanı.

Holding, en basit şekilde, başka işletmelerin hisse senetlerine sahip olan şirket olarak tanımlanabilir (1). Bazı yazarlara göre; Holdingler, bizzat mal ve hizmet üretimi ile meşgul olmayıp, bu tür faaliyetlerle iştigal eden diğer şirketlerin hisse senetlerine yatırım gayesiyle kurulmuş şirketlerdir (2). Ancak, bu tanım bütün örneklerle uygulanabilir nitelikte değildir. Bir şirketin diğer bir ya da birkaç şirkete, bunların yönetiminde etken olacak şekilde katılması «Holding» kavramının en yaygın tanımıdır (3). Yönetimde etkin olan şirkete «Ana Şirket», diğerlerine ise «Yavru Şirket» denilmektedir. Yavru Şirket için, «Bağlı Şirket, Tabi Şirket, Filyal Şirket» gibi kavramlarda kullanılmaktadır.

Holding topluluklarında temel amaç tek bir yönetim altında birleşmektir. Topluluk içinde yer alan yavru şirketler, hukuki yönden bağımsızdırlar. Yaygın kaniya göre; Holdingler, bir örgütlenme biçimi olarak aynı ya da çok değişik konularda işlevi olan, tüzel kişiliğe sahip bağımsız nitelikteki şirketlerle ekonomik bütünlük sağlayarak ve büyümeden kaynaklanan sorunları çözümleyerek bir organizasyon çatısı kurmayı amaçlamaktadır. Hukuken bağımsız gözükken yavru şirketler, hem ekonomik, hem de yönetsel bakımdan ana şirkete bağımlıdır. Bu açıdan, holdinglerin değişik tüzel kişiliğe sahip örgütleri kendi şemsiyesi altında toplayan üst yapılar olarak tanımlanması da mümkündür (4).

Holdinglere, bir şirket türü olarak değil, şirketler arasında bir çeşit ilişkiyi belirten bir kavram olarak bakmak gerekir.

Şöyleki (5);

- a. Uğraşı konusu diğer şirketlerin hisse senetlerine sahip bulunmak ve gelirlerine sahip bulunduğu hisse senetleri ve tahvilin kâr payı ve faizlerinden oluşan şirketler,
- b. Öteki şirketler üzerinde yönetim - denetimi ele geçirmek amacıyla onların hisse senetlerine sahip bulunan şirketler;
- c. Diğer bir ya da daha fazla şirketle sermaye payı ya da başka şekillerde oy hakimiyetine sahip bulunan ve oy gücü ile onların politikalarını saptayan üst şirket, diğer şirketlerin hisse senetlerini elinde bulundurmaya üzere kurulan bir şirket, diğer bir ya da daha fazla şirketteki iştiraki ve sahip bulunduğu hisse senetleri dolayısıyla, onların yönetimlerine fiilen hakim bulunan kişi ve sermaye ortaklıkları.

B. HOLDİNGLERİ MEYDANA GETİREN SEBEPLER

Holdingleleri meydana getiren sebepleri; Ekonomik, siyasi, sosyal ve hukuki sebepler başlıkları altında toplamak mümkündür.

Ekonomik sebepler kısaca şöyledir:

- a. Daha güçlü bir yapılaşma,
- b. Büyük finansman gücüne sahip olmak,
- c. Tek elden yönetim, üretim etkenliği,
- d. Faaliyet planlamasında rasyonellik ve koordinasyon sağlanmasını kolaylaştırmak,
- e. Üretim maliyetlerini düşürmek,
- f. Pazarlama imkanlarını genişletme, rekabette etkenlik sağlamak,
- g. Daha yüksek kâr sağlamak.

Siyasi sebepler ise şunlardır;

- a. Şirket açısından holdingleleşmede siyasi ortamın tesiri (Siyasi ortamı dağınık bulunan şirketlerin idari ve diğer sebeplerle bir araya gelmeleri ile siyasi iktidarsızlık halinde tek elden idare edilen şirketlerin daha avantajlı hale gelmeleri),
- b. Siyasi ortamda üçüncü şahısların tesirleri (Tekel ve tröstün sahip olduğu avantajların birçoğunun bu yolla elde edilmesi ve siyasi ortamda baskı unsuru sağlama).

Sosyal ve Hukuki sebepler ise şunlardır;

- a. Antitröst kanunlar nedeniyle, mevzuata uygun yapılaşma ihtiyacı,
- b. Aile şirketlerinin birleşmesinde uygun kontrol mekanizması ihtiyacı,
- c. Vergi uygulamalarında avantaj sağlamak.

C. AMAÇLAR, KONULAR

Holdingle şirketlerinin amaçları kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Başka şirketlerin hisse senetlerine sahip olmak,
- Dar anlamda başka şirketlerin yönetimi ve kontrolünü ele almak,
- Sermayesinde daha iyi bir yatırım yeri bulmak.

Türk Ticaret Kanunu'nda (466/4), Holding şirketinin amacı, «Başka işletmelere iştirak» olarak belirtilmiştir. Holding şirketleri uygulamaları incelendiğinde, sadece şirketlere iştirak eden bir kuruluş olarak düşünmeye olanak yoktur. Ülkemiz holding şirketleri tarafından yapılan hizmetlerin aşağıdaki şekilde sıralanması mümkündür.

- Uzun vadeli planlama işleri,
- Mali ve idari organizasyon işleri,
- Mali kontroller ve vergi müşavirliği,
- Proje hazırlanması ve fizibilite analizleri,
- Piyasa araştırmaları ve pazarlama sorunları,
- Hukuk müşavirliği,
- Personel yetiştirme.

D. HOLDİNG ŞİRKETLERİNİN TÜRLERİ

Holding şirketler, çeşitli yönlerden ayırıma tabi tutulurlar, bunlardan en önemlileri aşağıda kısaca belirtilmiş ve tanımlanmıştır (6):

- a. Saf Holdingler : Varlıklarının tamamı, başka bir ya da daha fazla şirketin hisse senetlerinden oluşan ve bunların yönetimini sahip bulunduğu hisse senetleri ve diğer yollarla denetimi altında bulunduran şirketler.
- b. İşletme Holdingler : Varlıkları, yalnız diğer şirketlerin hisse senetlerinden ibaret bulunmayan, öteki şirketler üzerinde denetim sağlamaktan başka, mal ve hizmet üretiminde de bulunan şirketler.
- c. Hâkim Holdingler : Başka şirket ya da şirketlerin hisse senetlerine sahip olduktan başka onları sahibiymiş gibi yöneten şirketler. Hâkim holdinglerde, holding şirket ile kontrol edilen şirket ya da şirketlerin tamamı bir topluluk (aile) oluşturmaktadır.

- d. Karma Holdingler : Hem kendi faaliyeti bulunan hem de başka şirketlerin hisse senetlerine sahip olan şirketler.
- e. Tek Holdingler : Ana şirketi tek olan ve yavru şirketlerin, başka şirketlerin hisse senedine sahip olmadıkları holding şirketleri.
- f. Salkım Holdingler : Yavru şirketlerinde başka şirketlerin hisse senetlerine sahip oldukları holding şirketler.
- g. İkametgâh Holdingler : Şirketin idare merkezinin başka bir ülkede olmasının sağlanması amacıyla kurulan holding şirketleri.
- h. Yatay Holdingler : Kendilerine uygun gelen ticari, mali, sınai her konuya iştirak eden holding şirketler.
- i. Dikey Holdingler : Belirli bir konuyu kendisine çalışma alanı olarak seçen ve bu belirli konu üzerinde iştiraklerini yoğunlaştıran holding şirketleri.
- j. Kamu Holdingleri : Kamu teşebbüslerinin birbirleriyle sermaye bağlantısı ile ilgilendirilerek oluşturulan holdingler. (Ülkemizde, 3460 ve 440 sayılı Kanunlar kapsamında kurulmuş bulunan İktisadi Devlet Teşekkülleriyle bunlara bağlı, ayrı tüzel kişiliğe sahip müesseseler arasındaki ilişki, Holding ilişkisi olarak yorumlanmaktadır.)

E. HOLDİNG ŞİRKETLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Holdinge doğru ilk adımın tröstleşme olarak gösterilmesi mümkündür. Tröstün anlamı, birlikte çalışmanın karşılıklı bir taahhüde bağlanmasıdır. Bu anlaşmanın yeterli görülmediği ve tatmin etmediği hallerde, karşılıklı hisse senedi alımı ve yönetimlerde karşılıklı bir denetim sağlama yoluna gidilmektedir. Bu yaklaşımlar holdingleşmenin başlangıcı olarak sayılabilir.

A.B.D.'de «Antitröst Kanunlar» ile tröst sisteminin yasaklanması da holdingleşme için ortam yaratmıştır. Tröst, aynı işi yapan çeşitli kuruluşların bir dayanışma amacıyla anlaşma ya da birleşmesinden doğar. Holding ise bu şekilde bir birleşme değildir. Holdingleşme, bir tröst olayı olmadığından, bu şekildeki oluşumlar yasaklanmamış, kısıtlanmamıştır. Holding kavramına gelinceye kadar, «Pool, Kartel, Konzern» gibi birçok kavram kullanılmıştır.

1. DÜNYADAKİ GELİŞME

Holdingleşme kavramının ana-vatanını A.B.D. olarak gösterebiliriz. Bu tür ortaklıklar, özellikle 19'uncu yüzyılın son on yılında bir teşebbüs şekli olarak önemli rol oynamaya başlamıştır. Şirketlerin birbirleriyle dayanışma içinde bulunmaları amacıyla, birbirlerinin yönetimlerinde söz sahibi olmak üzere karşılıklı hisse senetleri alımı şekli ve bu uygulamanın yaygınlaşması holdingler için bir başlangıç olmuştur. A.B.D.'nin Pennsylvania Company'si hisse senedi alımları için yetkilendirilen ve halen Pennsylvania'da demiryolu sisteminde etken olan, holding ortaklığı tipinin ilk örneğidir. 1888'de New Jersey eyaleti bu şekilde yapılaşmaya müsaade etmiştir. 1929'da bu sistemi kabul eden eyalet sayısı 30'a yükselmiştir. Bilinen en önemli eski holdingler (bir kısmı halen faaliyetlerini sürdürmektedir.), American Telephon and Telegraph Company, United States Steel Corporation, Standart Oil Company, American Locomotive Company, Eastern Kodak Co, General Motors şirketleridir (7).

Avrupa'da ise, İngiltere'de 1948 yılında çıkartılan Şirketler Kanunu (Companies Act), 1967 yılında çıkartılan ve 1948 yılı Kanunu'nu yeniden düzenleyen Şirketler Kanunu, holdingleşmeye imkan yaratmıştır. Fransa ve Almanya'da ise sırasıyla 1943 ve 1965 yıllarında yapılan yasal düzenlemeler ile bazı kısıtlamalar ile holdingleşmeye izin verilmiştir.

Japonya'da ise, büyük aile şirketleri olan «Zaibatsu»lar, İkinci Dünya Savaşı yenilgisinden sonra A.B.D.'nin de etkisi ile halka açık holdinglere dönüşmüşlerdir.

2. TÜRKİYEDE'Kİ GELİŞME

Dünyadaki holdingleşmenin başlangıcı 200 yıl kadar geriye gitmekte iken, Türkiye'deki holdingleşme hareketi sadece 20-25 yıl önce başlamıştır. Bu gecikmenin en büyük nedeni, Türk Şirketlerinde sermaye yetersizliği ve organizasyon yapılarındaki yetersizliklerdir. Uzun dönemli kalkınma planları beraberinde, sermaye birikimlerinin oluşması, anonim şirketlerinin yaygınlaşması ve kısıtlama getiren Ticaret Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nda avantaj sağlayan düzeltmelerin yapılması ile, Türkiye'deki holdingleşmeler başlamıştır.

1960 yılında emekli subayların eline geçen tazminatların değerlendirilmesi amacıyla kurulan «Yatırım Holding» Türkiye'nin ilk hol-

dingidir (8). Bunu, 1963 yılından sonra, Koç Holding, Hacı Ömer (Sabancı) Holding izlemişlerdir. Holdingler için halen kanunen hiçbir engel bulunmadığı gibi, Kurumlar Vergisi'ndeki iştirak kazançları istisnası, dağıtılmayan kârların vergilendirme şekli, bu tür kuruluşlar için teşvik edici özelliktedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, holdingleşmenin ilk yıllarında kurulan holding sayıları aşağıdaki gibidir.

<u>YILLAR</u>	<u>KURULAN HOLDİNG SAYISI</u>
1960	1
1963	2
1965	3
1967	2
1968	4
1969	5
1970	5
1971	9
1972	13
1973	22

(KAYNAK : Holdingler ve Türkiye'de Holdingleşme Hareketleri, Sayfa: 34.

II. TÜRKİYE'DE HOLDİNGLER

A. TÜRKİYE'DE HOLDİNGLEŞMENİN NEDENLERİ

Ülkemizde, holdingleşmeyi gerektiren nedenleri şöylece sıralayabiliriz (9);

- Müesseseleşme gereksinimi : Çeşitli şirketlere sermaye yatırılan iş adamları, bu sermayenin tek elden idaresini arzulamakta ve merkezi örgütün kendi adlarını taşımasını istemektedirler.
- Kurulmuş müesseselerin dağılmasını önleme eğilimi : Birbirinden ayrı konularda çalışan bağımsız işletmelerin dıştan gelen etkiler ile dağılma olasılığı fazladır. Merkezi bir örgüt etrafında toplanma (holdingleşme) bunu önler.
- Fonların etkin şekilde kullanılması: Bağımsız ve dağınık işletmelerin ellerinde bulunan fonları tek tek kullanmaları yerine, bunları birleştirerek bir elden ve daha verimli şekilde kullanma isteği holdingleşmeyi teşvik etmektedir.

- d. Finansal gereksinimleri karşılama isteği : Holdingler merkezde bir banka gibi, sisteme giren şirketlerin fon gereksinimlerini karşılamakta, fazla fonların işletmeler arasındaki akımını sağlamaktadırlar.
- e. Verginin geç ödenmesini sağlamak : Holdingleşme, sermaye şirketlerinin ana şirket olan holding dağıttıkları kâr paylarının vergi kesintisinin, duruma göre bir ya da birkaç yıl gecikmesini sağlayabilmektedir.
- f. Hisse senetlerinin vergisiz değerlendirilmesi olanağı : Ellerindeki hisse senetlerini holdinge aynı sermaye olarak koyan kişilerin değerlendirilme farkından sağladıkları kazançlar vergi dışı kalmaktadır.
- g. Halka açılmak ve kolay sermaye bulma olanağı : 1981 tarihli Sermaye Piyasası Kanunu sonrasında, holdingler ya da holdinglerin kurucuları ellerindeki kendilerinin sahip oldukları başka işletmelere ait hisse senetlerini holdinge sermaye olarak koymak suretiyle, aslında yeni bir sermaye yatırımsızın büyük sermayeler oluşturmakta ve bu sermayeyi güvence olarak göstermek suretiyle de, halkın tasarruflarına başvurmakta ve halkın elinde birikmiş fonları toplayabilmektedir. Öte yandan hisse senetlerinin yüksek değerlerle sermaye olarak konması sonucu büyük sermayeler ortaya çıkmakta ve bu sermaye büyüklüğü kredi bulma olasılıklarını arttırmaktadır.
- h. Moda : Türkiye’de holdingleşmenin bir diğer nedeni de, holdingleşme modasının ortaya çıkmasıdır. Bir çok sermaye grupları, moda uymak amacıyla mevcut müesseselerine konusunda ve faaliyetlerinde hiç bir değişiklik yapmadan holding adı eklemektedir.

B. TÜRKİYE’DE HOLDİNGLERİN YASAL YAPISI

Türk Ticaret Kanunu’nun 466 maddesi ile holding, «Gayesi esas itibariyle başka şirketlere iştiraktan ibaret olan Holding Şirketleri» olarak tanımlanmaktadır. Ancak TTK’nın bu maddesi, bunu başlıbaşına bir tanım olarak değil bu maddenin getirdiği, kârın % 5’ den fazla dağıtılan kısmından ayrılacak % 10 ikinci yedek akçeden holdingleri istisna etmek amacıyla yapmaktadır. Bu yedek akçe zorunluluğu olmasaydı, TTK’nda holdinglerden bahsedilmemiş olunacaktı. TTK’da başka hiçbir yerde holdinglerden bahsedilmemektedir.

TTK'ya göre holding hukuki bir şirket türü değildir. Çalışma konusu itibariyle diğer şirketlerden ayrılmaktadır. Şirketler çalışma konularına göre ticari, sanayi, mali ve hizmet şirketleri olarak tasnif edildiğinde, holdingler mali karakter taşıyanlar arasında ayrı bir tip olarak yorumlanmaktadır. Ülkemiz Ticaret Odaları, holdingleri, bankalar, bankerler ve sigorta şirketleri arasında aynı grupta mütalâa etmektedir.

Holdinglerin hukuki bir yapısı olmamakla birlikte, yavru şirketin yönetimine egemen olmak, hisse senetlerine sahip bulunmak ve oy ayrıcalığından yararlanmak için en uygun işletme şekli anonim şirket olmaktadır. Kooperatiflerdeki 30.000 TL'den fazla pay sahibi olamama, Komanditlerde ise, yönetimin sınırsız sorumlu komantide ortaklarda olması, Limited de ise, hiç bir ortağın oyların üçte birinden fazlasına sahip olamaması, holding bünyesine uygun düşmemektedir.

Türkiye'de ilk holding kuruluşu, 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. Hisse senetlerinin aynı sermaye olarak konması suretiyle kurulan anonim şirketler ayrıca halka da açılmış, büyük ölçüde sermaye toplamıştır. Başka şirketlerin hisse senetlerinin aynı sermaye olarak konması suretiyle kurulan holdingler, sonradan ellerindeki hisse senetlerini aynı sermaye olarak koymak suretiyle, yeni holdingler kurma yoluna gitmektedir. Ayrıca, sermaye taahhüdünde bulunmak suretiyle holding şirket kurulmakta, daha sonra hisse senetleri holdinge satılarak, bu satış bedeli ile sermaye taahhüdüleri karşılanmaktadır.

III. HOLDİNGLERDE YÖNETİM

A. MATRİS YÖNETİM VE HOLDİNGLER

Son yıllarda örgütlerin yatay ve dikey uzmanlaşmasına dayanan modeller geleneksel departmanlaşma anlayışını değişikliğe zorlamıştır. Yatay uzmanlaşmada örgütlenme türleri, çalışma konularına ve faaliyetlerine göre gerçekleştirilen gruplar yoluyla sağlanmaktaydı. Bu gruplar, fonksiyon, ürün, coğrafik özellik, hizmet verilen müşterinin özellikleri, çalışanlar ve zaman boyutları dikkate alınarak gerçekleştirilmekteydi. Geleneksel örgüt yapısında iş bölümü, uzman-

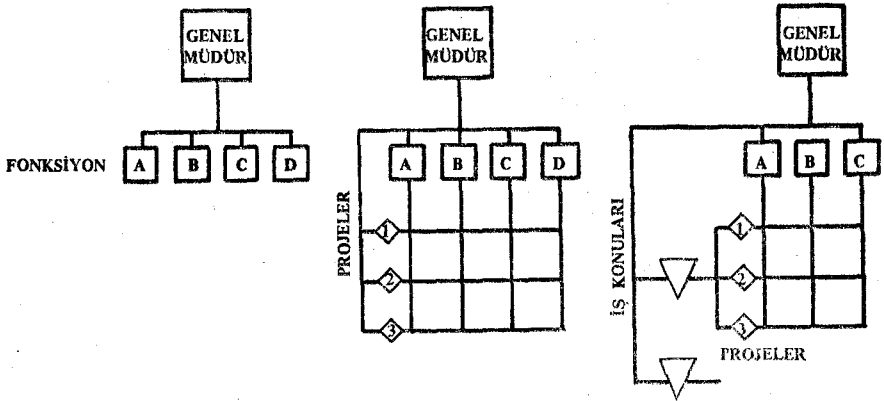
leşma ve koordinasyon bu ölçütler dikkate alınarak sağlanır. Günümüzün çok boyutlu modern örgütleri ise daha karmaşık örgütlenme biçimlerini geliştirmek ve uygulamak zorundadır.

Örgütlerin geleneksel piramit yapısı içinde bilgi, beceri, iş süreci ve fonksiyon bazında gruplara ayrılması temel gruplaşma biçimidir. Modern ve karmaşık faaliyetler içinde bulunan örgütlerde, yatay ve dikey karmaşık özellikler nedeniyle geleneksel piramit yapısı içinde gruplaşma olanaksız hale gelmiştir. Hem fonksiyonun ana politikalar, planlar ve programlar çerçevesinde yürütülmesini sağlamak, hem de sık ve ani değişimler nedeniyle çevreye uyumu sağlayacak esnekliği elde etmek ihtiyacı, matris anlayışın gelişini gerçekleştirmiştir. Matris anlayışı, bu iki boyutun bütünleştirilmesi isteği ve bilinciyle doğmuş ve son yıllarda holdinglerin yatay ve dikey olarak karmaşık özellikler taşıması nedeniyle de güncellik kazanmıştır.

Aşağıdaki şekilde, geleneksel yapıdan, matris yapısına geçiş aşamaları ve holdingleşme süreci görülmektedir (Şekil 1).

ŞEKİL 1. Geleneksel Yapıdan Matris Yapısına Geçiş Aşamaları ve Holdingleşme Süreci

GELENEKSEL YAPIDAN MATRİSK YAPISINA GEÇİŞ AŞAMALARI VE HOLDİNGLEŞME SÜRECİ

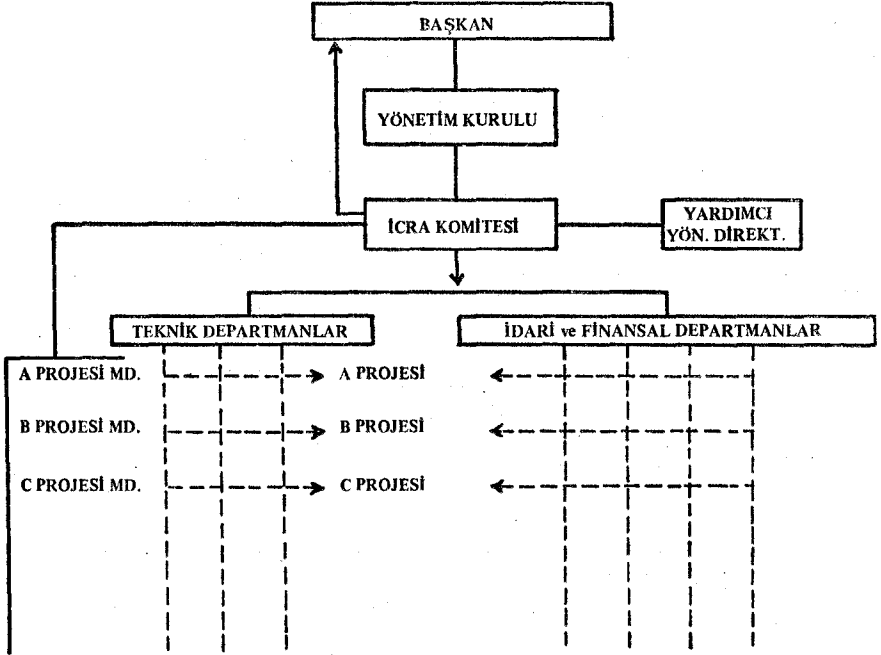


KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 29.

Holdinglerde matris yapılaşmalara örnek olarak, Şekil 2'de, bir taahhüt ve yapı örgütünün, Şekil 3'te turizm ağırlıklı eşya pazarlayan

bir örgütün, Şekil 4'de, araba imalatı ve pazarlaması yapan bir örgütün, Şekil 5'te ise, elektronik sistemler ve teçhizat imal eden ve pazarlayan bir örgütün, holding yapıları görülmektedir. Ülkemiz holdinglerinde görülen bu matris yapılaşmalar, örgüt fonksiyonlarına ve bölgesel çalışmalara göre şekillenmektedir.

ŞEKİL 2. Bir Taahhüt ve Yapı Örgütünün Matris Yapıda Holdingleşmesi



KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 31.

B. HOLDİNGLERİN YÖNETİMİ

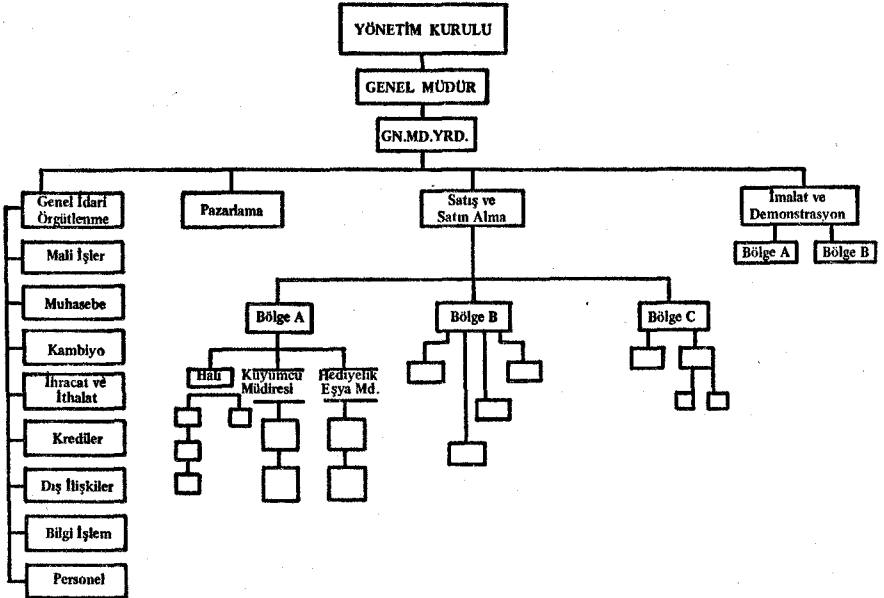
Holding mekanizması ile sisteme dahil olan yavru şirketlerin denetiminde etken olduğunu belirtmiştik. Genel uygulama olarak, yavru şirketler izlemek istedikleri planları hazırlayarak holding yönetimine sunarlar. Genellikle, 5 yıllık olan bu planlar, holding yönetimi tarafından incelenir, kabul, red veya değiştirilerek uygulanması istenir. Onaylanan bu planların uygulanışları sürekli olarak denetle-

nir. Yavru şirketler üçer, altışar aylık veya yıllık raporlama sistemi ile holding yönetimine bilgi verir. Bu şekilde holding tarafından faaliyet sonrası denetimi gerçekleştirilir. Bu şekilde holding, yavru şirketler ile ve yavru şirketler arasında uyum sağlıyarak, kendi politikasını uygular.

1. HOLDİNGLERDE İÇ ORGANİZASYON

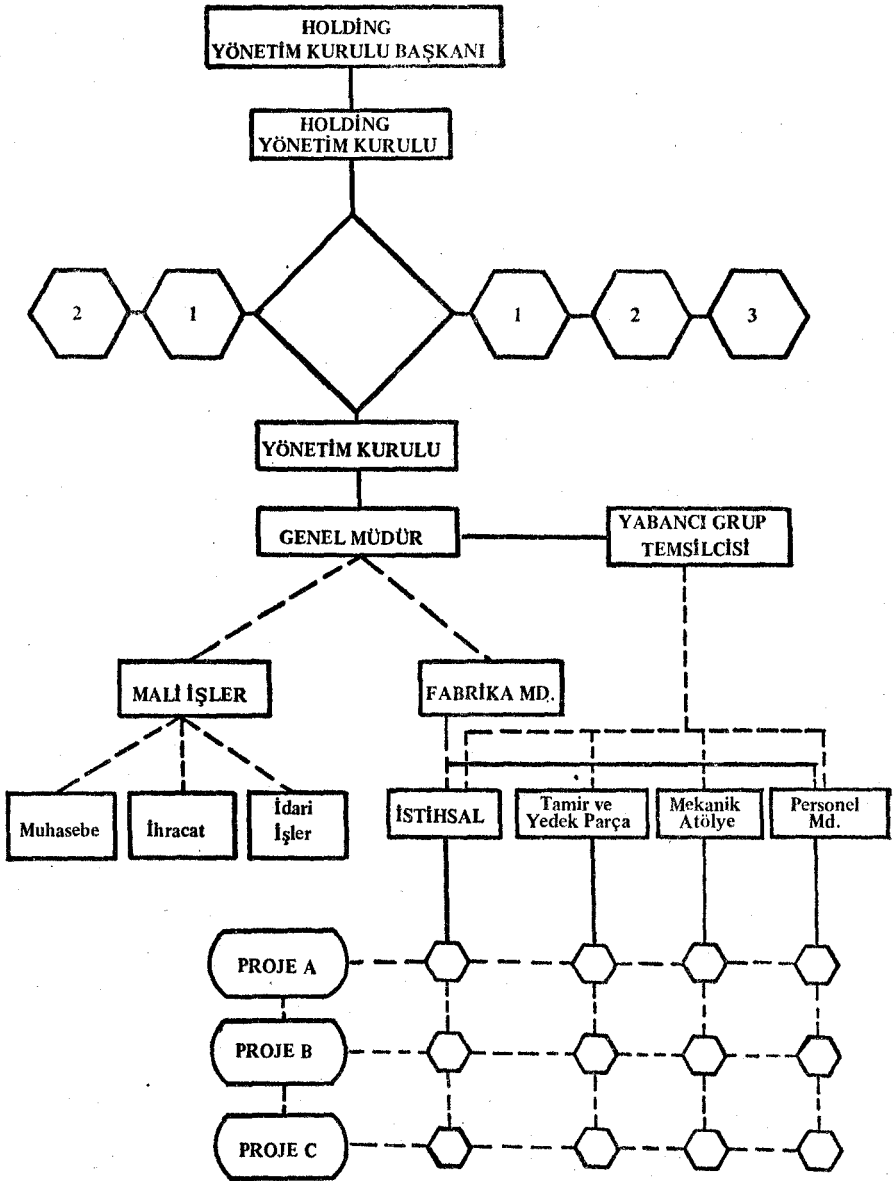
Holdinglerin iç (merkezi) organizasyonları genellikle normal bir işletmeninkine benzer. Normal bir işletmede bulunan bütün bölümler holdingde de yer alır. Ancak, holdingin ticari ya da sınai faaliyette bulunmamasından kaynaklanan bazı farklılıkların da olacağı muhakkaktır. (Satın alma, üretim, satış vb.) Bunların yerine, yavru şirketlerin çeşitli sorunlarını çözmeye yönelik «Hizmet Bölümleri» yer almaktadır.

ŞEKİL 3. Turizm Ağırlıklı Eşya Pazarlayan Bir Örgütün Matris Yapıda Holdingleşmesi



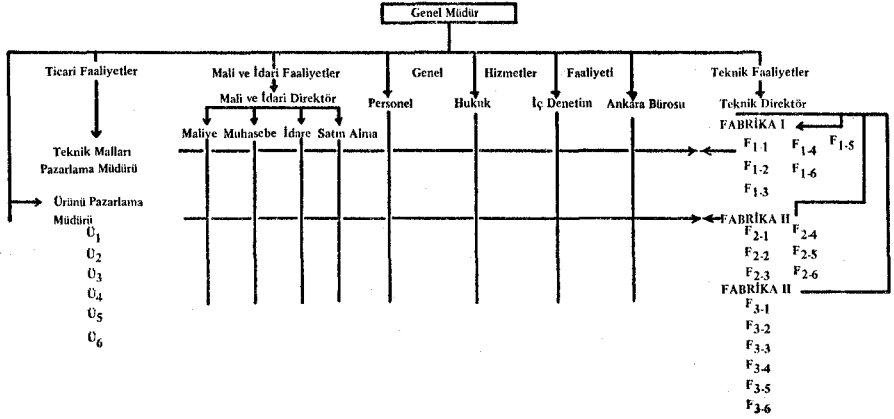
KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 147.

ŞEKİL 4. Araba İmalatı ve Pazarlaması Yapan Bir Örgütün Matris Yapıda Holdingleşmesi



KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 158.

ŞEKİL 5. Elektronik Sistemler ve Techizat İmal Eden ve Pazarlayan Bir Örgütün Matris Yapıda Holdingleşmesi



KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 162.

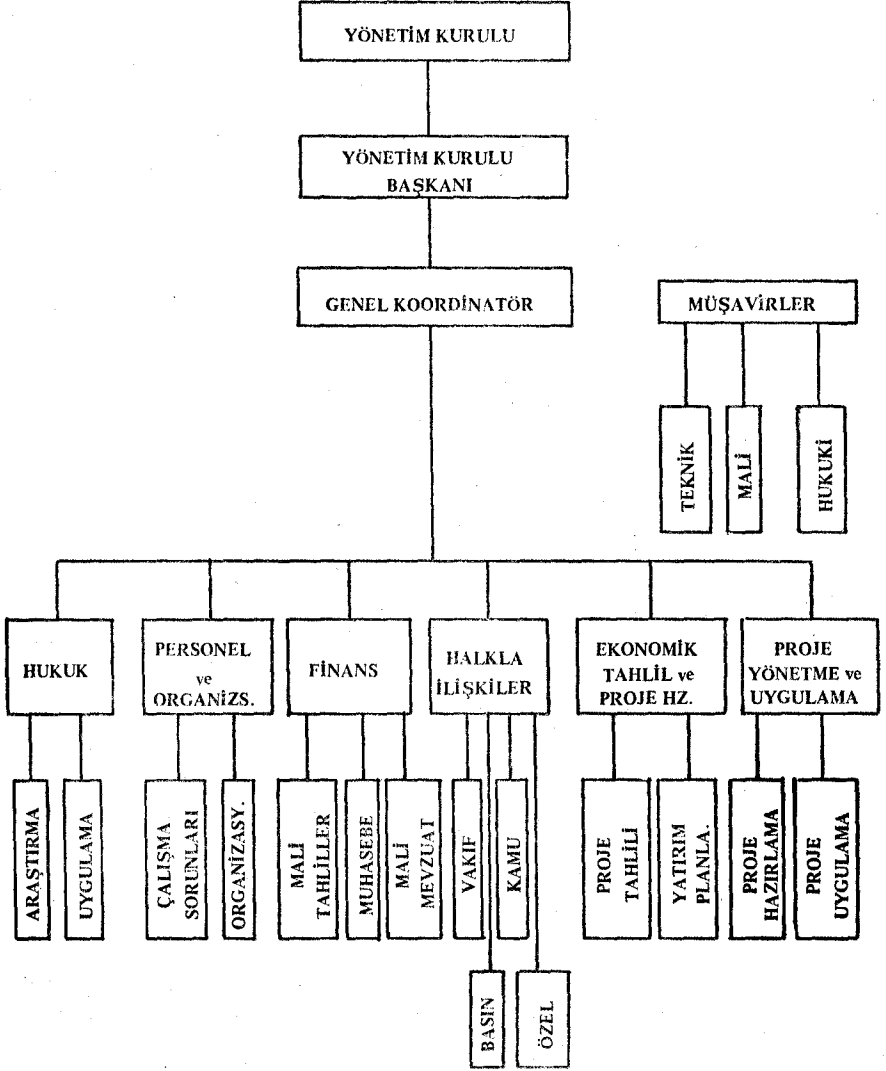
Holding şirketinin iç yapısına örnek olarak Şekil 6 gösterilebilir. Şekil'de yer aldığı gibi, holdinglerin bünyesinde çeşitli hizmet bölümleri yer almaktadır. Holdingler, bu bölümler ile yavru şirketlere çeşitli hizmetler götürürler.

Diğer normal işletmelerde yer alan teşebbüs fonksiyonları holdingler için de geçerlidir. Bunlar;

- Tedarik ve üretim,
- Araştırma ve geliştirme,
- Finansman,
- Pazarlama ve dağıtım,
- Teşebbüs içi ve dışı ilişkiler.

Bunlara, yatırım kararı verme ve yatırım yapma fonksiyonlarında eklenebilir. Holding, bu fonksiyonları, sadece kendi iç faaliyetleri için değil, yavru şirketleri için de gerçekleştirir. Zaten asıl yapılaşmanın gereği de budur.

ŞEKİL 6. Holding Şirketin Organizasyonu



KAYNAK : ALTUĞ Osman, «Holding Şirketlerde Muhasebe Düzeni»
S: 31.

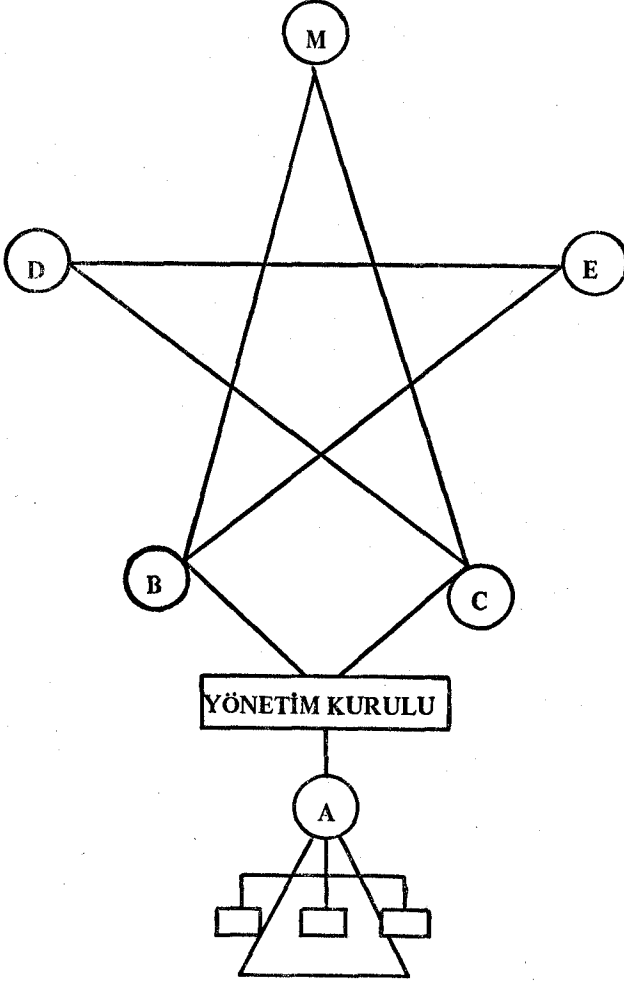
2. YAVRU ŞİRKETLERLE İLİŞKİLER

«Bir holding yapısı ele alındığında, yavru şirket ana şirket arasındaki ilişkiler açısından oldukça karışık bir yönetim ağı söz konusudur. Şekil 7'de de görüleceği üzere, yavru şirket yöneticisi A, bu matris ağında B,C,D ve E'den oluşan ana şirketin fonksiyon bazındaki koordinatörlerine bağlıdır. Bu yöneticiler ana şirket ile yavru şirket arasındaki bilgi- karar ve kaynak akımını düzenlerler. Bu ilişkinin en tepe noktasında bulunan M ana şirketin genel koordinatörü ve tepe yöneticisidir. Bu yapısal ve süreçsel ilişkide tepe noktasındaki kişi matrisin dışında yer alır. Ancak, yine de matris ilişkiler onun denetim, gözetim ve desteğiyle başarılı olabilir. Sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açısından ilişkide olduğu diğer yöneticilerle demokratik sayılabilecek bir eşgüdüm içinde olmasına karşın yetkilerini kimseyle paylaşmaz. Geleneksel bir organizasyonun yöneticisi hüviyetini de taşıyabilir. Ancak, son zamanlarda tepe yöneticisinin de bu ağın bir parçası gibi hareket etmeye başladığı görülmektedir. Tüm politikalar ve stratejiler tepe yöneticisinin çevresinde oluşur ve onun altındaki matris yöneticilerinden başlayarak yavru şirketlere kadar inen uygulama ve iş akışını yönlendirir. Matris yöneticiler ise kendi konularına giren stratejilerin uygulanmasında eşit güce sahiptirler Bu eşit yetkiler kendi aralarında olduğu kadar onlara kısmen bağlı olan yavru şirket yöneticisi olan A için de geçerlidir. Tepe yöneticisinin matris ile ilgili görevleri şöyle özetlenebilir:

- a. Tepe yöneticisi matris düzeninin kurulmasında ve işleminde en son söz sahibi olan kişidir ve onun desteği olmaksızın sistemin başarılı olması düşünülemez.
- b. Tepe yöneticisi, matris yöneticileri ve yavru şirketler genel müdürleri arasında çıkacak çelişkilerde arabulucu ya da hakem rolü üstlenir.
- c. Tepe yöneticisi tüm politika ve stratejilerin uygulamadaki başarılarının en son değerlendirilmesini yaparak ana yönetim kurulu-na ileten kişi durumundadır. Bu rolü ile yatay ve dikey bilgi akışının ve kritik kararların merkezidir.

Bu ilişkiler içinde yer alan B,C,D ve E ise matris yöneticileri olarak fonksiyon bazında koordinatör görevi görürler. Bunlar doğrudan üst yöneticiye bağlıdırlar, ancak kendi altlarında görev gören yavru şirket genel müdürleri ve yönetim kurulları ile tam ve doğrudan bir

ŞEKİL 7. Tepe Yöneticisinin Matris İle İlgili Görevleri



KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 78.

komuta yetkisine sahip değildirler. Bu koordinatörler fonksiyon, ürün yada hizmet bazında görev görebilirler. Oysa, kendi fonksiyon alanlarında görev gören yavru şirket fonksiyon müdürlerinin amiri durumundadırlar. Bu özellikleriyle kesin olarak matris dörtgeninin önemli boyutlarını oluşturmaktadırlar. Çünkü, gücü diğer fonksiyon koordinatörleriyle paylaşmakta ve aynı kimselerden ve aşağıdan gelen bilgileri kendi ünitelerinde biçimlendirerek, üst yönetime iletecek du-

ruma getirmektedirler. Bu koordinatörlerin yetki ve sorumluluklarının her zaman aynı olması beklenemez. Örgütün üretim ya da hizmet örgütü olması, bazı fonksiyonların ön plana çıkmasına yol açabilir. Ayrıca çevresel koşulların örgütün durumu açısından gerekli olan fonksiyona ilişkin koordinatörler daha aktif ve yetkili duruma gelebilirler» (10).

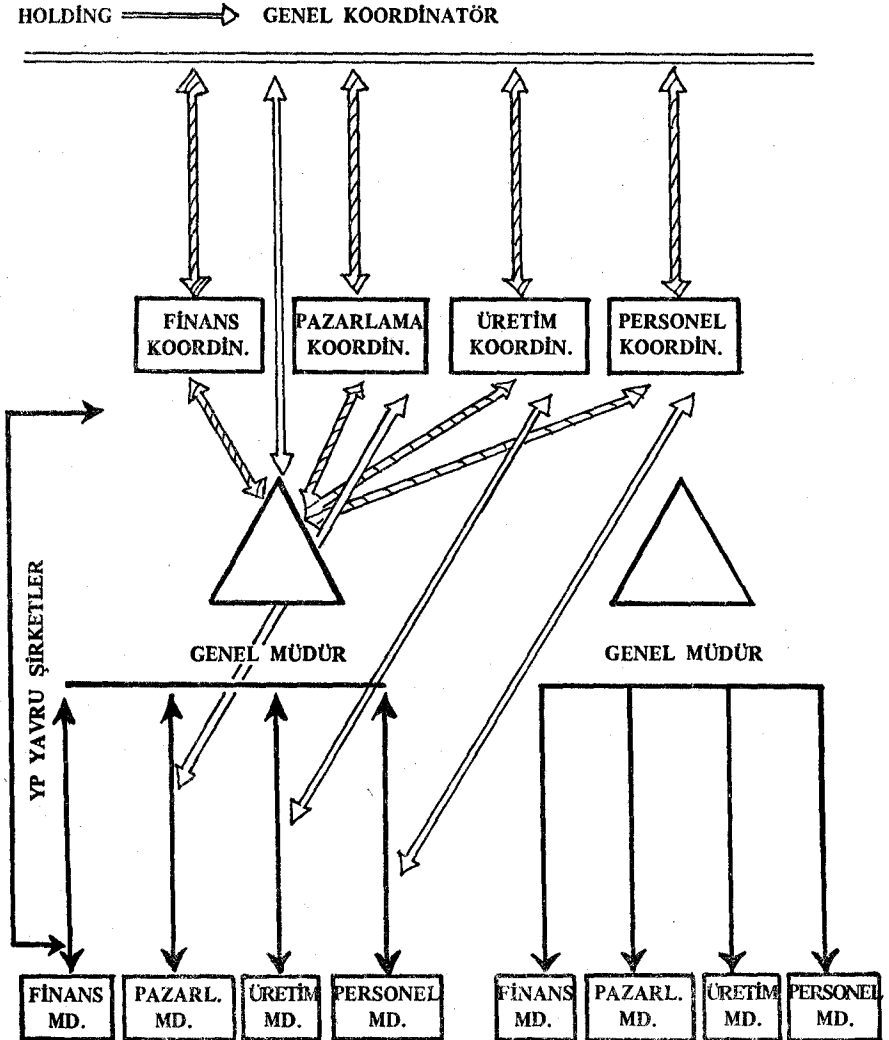
Bilindiği gibi, örgütlerde yapılar fonksiyonların oluşturduğu süreçler, karar mekanizmalarıyla oluşan stratejiler, bu sistemin ayrılmaz parçalarıdır. Parçaların birbirine bağlanması, yöneticinin davranışsal özellikleri ve tercihleriyle mümkün olur. Yöneticinin bu özelliklerinin örgüt içindeki oluşumlara uyumu zorunludur. Holdinglerde, örgüt yapısı, matris düzeni içinde olacağına göre, yöneticinin rolü de bu çerçevede içinde olmalıdır. Matris örgütlerde, etkin bir koordinasyon için bu gerekli bir şarttır.

Yavru şirketlerin tamamının aynı bölgede yer almaması olağan bir durumdur. Bu şekilde, bölgelerarası bir koordinasyon gündeme gelmektedir. Daha çok pazarlama ve yapı örgütlerinde ortaya çıkan bu durum uzmanların merkezde değil, işin görüldüğü yerlerde etkin olabileceklerini göstermiştir. Fonksiyonların merkezden çok uzakta, bölgesel şartlara bağlı olarak, işin gereğine göre yapılması gereklidir. Karar merkezleri de bu şekilde işin yapılacağı yerlerde oluşacaktır. Ana holding yapısından ayrı karar merkezlerinin oluşması, profesyonel grupların gücünü arttıracak, yaratıcılık artacaktır.

Tepe yöneticiler, yavru şirketi hem bağımsız olarak değerlendirmeli, hem de bütünün bir parçası olarak görmelidirler. Yavru şirket yöneticileri her ne kadar bir finansmanın tepe yöneticisi durumunda iseler de, ana holdingle ilişkileri nedeniyle bağımsız bir şirket yöneticisi gibi hareket edemezler. Bu nedenle, holding içindeki şirket yöneticileri «çok yönlü ilişkiler ağı» içinde matris yönetimin yapı taşlarından birisidir, böylece de dikey ve yatay boyutlar içinde yetkisi kadar etkileme gücü de kullanarak iş görmek durumundadır. Ancak, yavru şirket yöneticilerinin sadece kendi şirketlerini düşünmeleri, bağımsız fonksiyonel gruplar gibi çalışmalarını, holding üst yönetimiyle gereken şekilde uyum içinde olmamaları, ana holding tepe yöneticisinin sorunlara doğrudan müdahale ile çözüm arama işlevini beraberinde getirir. Yavru şirket genel müdürlerinin, hem holding tepe yöneticisi, hem de diğer yavru şirketler genel müdürleri ile sürekli koordinasyon içinde olmaları gereklidir. Yavru şirket genel müdürleri, kendi aralarında sağladıkları koordinasyon ile, birçok sorunu holdinge

aksettirmeden çözüme imkanı bulurlar. Genel müdürleri, bir anlamda proje direktörleri olarak düşünmek mümkündür. Bu şekilde, yavru şirket yönetiminde kişisel ilişkilerin önemi ortaya çıkmaktadır. Zaman alıcı olmakla birlikte, takım ruhunun oluşması gerekli ve faydalıdır.

ŞEKİL 8. Holdinglerde, Yavru Şirket Fonksiyon Müdürleri için Çift Başlılık Durumu



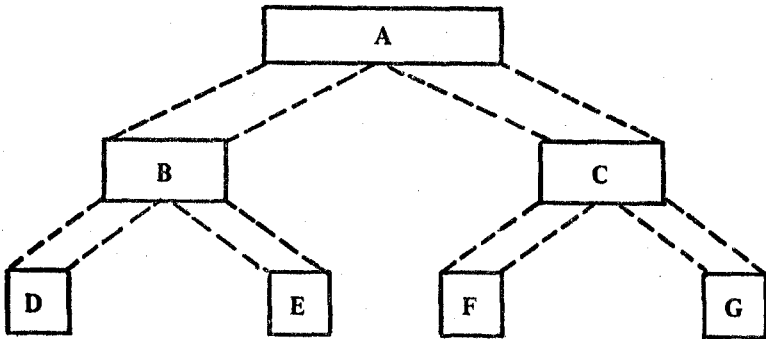
KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 99.

Yavru şirket fonksiyon yöneticileri, holdingden kaynaklanan bir çift başlılık durumu içindedirler. Şekil 8'de görüldüğü gibi, kendi genel müdürlerine ilave olarak holdingin ilgili koordinatörü ile de ilişki içindedir. Bu çek karmaşık çift başlılık ilişkisi, bir çok sorunu da beraberinde getirir. Holdingden çelişkili bir talep olmadığı sürece sorun çıkmaz. Aksi durumda, yavru şirket genel müdürü ile ilgili holding koordinatörünün ortak bir sonuca varmaları gereklidir (11).

Tüm çalışanlar açısından ise, hem personeli işe alma, gelişme süresince ilgili yöntemler, hem de davranışsal özellikler açısından, matris yönetimin gerektirdiği değişimler söz konusu olacaktır. Matris düşünce, kişinin gelişmesinde, başarısında ve insan ilişkileri yeteneğinin artmasında önemli katkılarda bulunur. Kişilerin yönlendirilmesinde dışsal değil, içsel yöntemler kullanılmalıdır. Çünkü, kişiler kendi istekleriyle verimli olma uğraşı içindedirler. Sürekli yaratıcılık bekleyen ortam nedeniyle, gerilimli bir düzende çalışılmaktadır. Verimli çalışma düzeni, insiyatifin çalışanda bırakılması ile sağlanabilir. Başarı da mutlaka uygun bir ödül sistemine bağlanmalıdır. Bu tür çalışma, geleneksel örgüt yapısına nazaran, daha çok insan ilişkisinde gerektirir.

Matris yönetim çerçevesinde, yavru şirketler açısından bir diğer önemli husus, amaçların en alt birimlere kadar doğru şekilde indirgenmesi ve koordinasyon sağlanmasıdır. Amaçlar hiyerarşisinin sağlanması ile hedefler en alta kadar aktarılmalıdır (Şekil 9). Takim düşüncesi ile sağlanabilecek bu durum açık diyalog ve ortak karar mekanizmalarının işlevinin önemini ortaya çıkarmaktadır (12).

ŞEKİL 9. Holdinglerde Amaçlar Hiyerarşisi



KAYNAK : ALPAY Güven, «Holding Yönetimine Gelince», S. 105.

IV. HOLDİNGLERİN YARAR VE ZARARLARI

A. YARARLAR

Holding şirketlerinin sağladığı yararları iki açıdan ele alabiliriz. Toplumsal yönden, Sermayedar ve Teşebbüs yönünden.

Toplumsal yönden, holding şirketler, büyük teşebbüsler oluşturarak, sermaye piyasasının gelişmesine hizmet ederek, modern teknikleri ve işletmecilik esaslarını uygulayarak topluma yarar sağlarlar. Modern teknikler, maliyetleri düşüreceğinden toplum için, yabancı ülkelerle yapılacak müşterek çalışmalar nedeniyle olan teknoloji transferleri sonucu ülke ekonomisi için fayda söz konusudur.

Sermayedar ve Teşebbüs yönünden ise, faydalar şunlardır:

- a. Holding yapısı, diğer şirketler üzerinde etken olmada, şirketler arası birleşimler kurmada ve büyümede avantaj sağlar.
- b. İştirakler üzerinde daha etken kontrol kurmayı sağlar.
- c. Mevcut sermaye ile daha fazla sayıda şirket'te denetim ve bunun sonucu olarak yatırılan sermaye üzerinden daha fazla kâr elde edilmesini sağlar. (Yavru şirketlerde sermaye geniş bir kitleye dağıtılarak, az bir sermaye ile kontrol sağlanabilir.)
- d. İştiraklere yapılan hizmetler karşılığı ilave kâr sağlanır.
- e. Çeşitli vergilerden muafiyetler sağlar.
- f. Çeşitli iş sahalarındaki şirketler nedeniyle risk faktörünü en aza indirir.
- g. Çeşitli şirketlerin mühendislik, inşaat vb. hizmetlerinin müşterek yürütülmesi sonucu avantaj sağlar. Aynı şekilde, şirketler için toplu alımlar sonucu daha ekonomik maliyetler elde edilebilir.
- h. Holding kanalıyla, hisse senedi satışlarında güvence ve kolaylık sağlanır. İç ve dış kredi imkanları artar.

B. ZARARLAR

Holding şirketin kötüye kullanılması ve zararları aşağıdadır:

- a. Yapısal olarak piramitleşme sonucu, bir kişi veya küçük bir grubun, küçük bir sermaye ile, topluluk içindeki şirketlere para yatırmış olan kişileri istismar etmeleri imkanı vardır.

Örnek olarak, gerektiği şekilde amortisman ayırmamak, muhasebe oyunları ile kârı fazla göstermek, yavru şirketlere verilen hizmetler karşılığında çok yüksek ücretler alarak holding kârını arttırmak, yavru şirketin kârını yüksek göstererek haksız kazanç sağlamak, hisse senedi spekülasyonunda bulunmak vb.

- b. Varlıkların değerinin yüksek gösterilmesi ile haksız kazançlar sağlanabilir.
- e. Holding şirketlerinin karşılıklı olarak birbirlerinin sermayelerine iştiraki ile sermaye şişirilmesine yol açılabilir. Bu şekilde, halka daha fazla hisse senedi satışı imkanı sağlanarak, karşılıksız satış yapılabilir.
- d. Holding yapısı içinde yer alan şirketlerdeki azınlık hissesi sahipleri hiç bir rol oynamıyacak duruma düşürülebilir.

KAYNAKLAR

- (1) Mehmet Şükrü Tekbaş, Holding Şirketlerinin Finansmanı, (**Banka Dergisi**, Mayıs 1972, s. 25.
- (2) Alâattin Büyükkaya, Alâattin Alak, **Holdingleşme Hareketi**, (İstanbul: Umur Kitapçılık, 1975), s. 13.
- (3) Atilla Gönenli, **Bilanço Analizi**, (İstanbul: Sulhi Garan Mat. Varies Koll. Şti., 1972), s. 126.
- (4) Güven Alpay, **Holding Yönetimine Gelince**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1988), s. 3.
- (5) Osman Altuğ, **Holding Şirketlerde Muhasebe Düzeni**, (İstanbul: Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, No. 375, 1986) s. 10.
- (6) Altuğ, s. 24.
- (7) Altuğ, s. 32.
- (8) Altuğ, s. 33.
- (9) Altuğ, s. 40.
- (10) Alpay, ss. 78-79.
- (11) Alpay, ss. 98-99.
- (12) Alpay, s. 104.