



Türkiye’de İş Ortaklıkları,
Yrd. Doç. Dr. Lütfi Sunar
tarafından yürütülen araştırma süreci neticesinde İGİAD Eğitim ve Araştırma
Komisyonu ve İTO Araştırma ve Yayın Birimi’nin işbirliği ile gerçekleştirilmiştir.
Raporun dördüncü bölümü Arş. Gör. Mustafa Halil Çonkar ve Ek bölümü de
Arş. Gör. Necmettin Kızılkaya tarafından kaleme alınmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Lütfi Sunar 2002 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler ve Ekonomi bölümlerinden mezun oldu. Yüksek Lisansını 2004 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümünde “Emperyalizmi Anlamak: Teorik Yaklaşımlar” başlıklı teziyle tamamladı. Doktorasını ise 2010 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümünde “Karl Marx ve Max Weber’in Doğu Toplumlarına Yaklaşımları” başlıklı teziyle tamamladı. Halen aynı bölümde görev yapmaktadır. Lütfi Sunar’ın sosyolojik teori, sosyoloji tarihi, şarkiyatçılık, iktisat sosyolojisi alanında çalışmalarında bulunmaktadır.

Yayın Editörü: Mehmet Erdem Temür Ş metemur@igiad.com

Tasarım ve Uygulama: Muhammed Nur Anbarlı



Yapım: MNA Tasarım

Baskı ve Cilt: ??????????



İGİAD YAYINLARI: 11 | RAPORLAR: 3

İTO YAYIN NO:

© İGİAD İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği

© İTO İstanbul Ticaret Odası

Türkiye’de İş Ortaklıkları, Durum-Çözüm-Öneriler
İstanbul 20011

ISBN 978-9944-60-857-2

İGİAD Ş İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği

Defterdar Mh. Otakçılar Cd., No: 62

Eyüp İş Merkezi, K: 4, D: 103

Eyüp 34050 İstanbul

T: +90 212 544 96 00 Pbx

F: +90 212 544 96 76

e-posta: info@igiad.com

www.igiad.com

İTO Ş İstanbul Ticaret Odası

Reşadiye Caddesi,

Eminönü 34112 İstanbul

T: 0212 455 63 29

F: 0212 0212 512 06 41

e-posta: ito.yayin@ito.org.tr

www.ito.org.tr

TÜRKİYE'DE İŞ ORTAKLIKLARI DURUM\ÇÖZÜM\ÖNERİLER

YRD. DOÇ. DR. LÜTFİ SUNAR



**İSTANBUL
TİCARET ODASI**



İGİAD
İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği

TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ

Tablo 1. Şirket ve Kooperatif Sayıları (1963-1979).....	72
Tablo 2. Şirket ve Kooperatif Sayıları (1980-2004).....	74
Tablo 3. Şirket Türleri Net Rakamları (1980-2004).....	76
Tablo 4. Yabancı Sermaye ile Kurulan Şirket Sayıları (1980-2004)	77



İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	7/9
ÖNSÖZ	11
RAPOR ÖZETİ	13
GİRİŞ	21
1 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	31
1.1 ARAŞTIRMA MODELİ: GÖMÜLÜ TEORİ	32
1.2 ÇALIŞMA GRUBU	35
1.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	36
1.4 VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI	37
2 BATI'DA İŞ ORTAKLIKLARININ GELİŞİMİ VE MODERN İKTİSADİ SİSTEM İÇİN ÖNEMİ	39
2.1 MODERN ŞİRKETLERİN ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖNEMİ	40
2.2 ANONİM ŞİRKETLERİN DOĞUŞU	44
3 TÜRKİYE'DE İŞ ORTAKLIKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ	49
3.1 İSLÂM TARİHİNDE ORTAKLIKLAR	49
3.2 OSMANLI KLASİK DÖNEMİNDE ORTAKLIKLAR	53
3.3 OSMANLI MODERNLEŞMESİ VE ŞİRKETLERİN GELİŞTİRİLMİ ÇABALARI	56
3.4 İTTİHATÇILARIN MİLLÎ ŞİRKET GİRİŞİMLERİ	64
3.5 CUMHURİYET'İN İLK YILLARINDA GİRİŞİMCİLİK VE ORTAKLIKLAR	68
3.6 1950 SONRASI ÖZEL SEKTÖRÜN GELİŞİMİ	70
3.7 1980 SONRASI DÜNYAYA AÇILMA	74
4 TÜRKİYE'DE ORTAKLIKLAR HUKUKUNUN GÜNCEL MESELELERİ VE GELİŞMELER	79
4.1 KAMUYU AYDINLATMA	82
4.2 ŞİRKETİN EHLİYET VE TEMSİLİ	84
4.3 SERMAYENİN KORUNMASI İLKESİ	86
4.4 DENETLEME	87
4.5 ŞİRKETLERİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI (BİRLEŞME, BÖLÜNME, TÜR DEĞİŞTİRME)	89

4.6	ŞİRKET İLE ORTAKLAR ARASINDA DEĞİŞEN İLİŞKİLER	90
4.7	TEK KİŞİLİK ŞİRKET KAVRAMI	92
4.8	ŞİRKETLER TOPLULUĞU, HÂKİM-BAĞLI ŞİRKETLER HUKUKU	94
4.8	ORTAKLIK TİPOLOJİSİNE İLİŞKİN GELİŞMELER	95
4.9	ESAS SÖZLEŞME VE PAY SAHİPLERİ SÖZLEŞMELERİ	97
4.10	ORTAKLIKLAR HUKUKUNDAKİ GÜNCEL GELİŞMELERİN BİR DEĞERLENDİRMESİ	100
5	ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMU	103
5.1	ORTAKLIK FİKRİNİN ÇAĞRIŞTIRDIKLARI	103
5.2	ORTAKLIKLARI ETKİLEYEN ETKENLER	107
5.2.1	Tarihi Kültürel Etkenler	108
5.2.2	Sosyal Etkenler	110
5.2.3	İktisadi ve Hukuki Etkenler	114
5.2.4	Ortaklıkları Etkileyen Dâhili Etkenler	123
5.3	İŞ ORTAKLIKLARININ KURULUŞU	134
5.3.1	Ortaklık Fikrinin Gelişimi	134
5.3.2	Ortaklığa Hazırlık ve Fizibilite	136
5.3.3	Sözleşme ve Güven	137
5.4	ORTAKLIĞIN YAPILANDIRILMASI VE YÖNETİMİ	144
5.4.1	Ortaklığın Yapılandırılması	144
5.4.2	Yönetim Sisteminin Yapılandırılması	145
5.5	KURUMSALLAŞMA	153
5.5.1	İşin ve Şahsi İlişkilerin Ayrılması	156
5.5.2	Şirket ve Şahsi Maliye Ayrımının Oluşturulması	157
5.5.3	Sektörün Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi	162
5.5.4	İş Ölçeğinin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi	163
5.5.5	Profesyonelleşme	164
5.5.6	Denetim	169
5.6	ORTAKLIKLARIN SONA ERMESİ VE AYRILIK	171
5.7	AİLE ORTAKLIKLARINDA YENİ KUŞAKLARA DEVİR	173
6	ORTAKLIK YAPACAK KİŞİLERE TAVSİYELER	177
	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	183
	EK: İSLÂM HUKUKUNDA ŞİRKETLER	193
	ŞİRKETİN KAVRAMSAL ANALİZİ VE TEMEL KAYNAKLARDA ELE ALINIŞI	194
	TARİHİ ARKA PLAN	195
	İSLÂMÎ ŞİRKET TÜRLERİ	197
	SONUÇ	204
	KAYNAKÇA	209
	İNDEKS	216



SUNUŞ

Ortaklık kavramı, Osmanlı'dan günümüze ekonomik hayatımızda çok önemli bir rol oynamaktadır. Halen geçerliliğini koruyan ve çalışma hayatının yazılı olmayan ahlâkî kurallarını belirleyen kavramlar, ne yazık ki günümüzde yetersiz kalmakta ve bu sebeple somut ekonomik güven arttırıcı unsurlara gerek duyulmaktadır.

Sermayenin kısıtlı olduğu dönemlerde aile şirketleri, şirket yapılarının temellerini oluşturlardı. Ortaklık kurmak için gereken güven zemini arayışı kan bağına dayanmaktaydı. Yani karşılıklı itimat için gereken mekanizmaların yetersizliği, bu sorunun aile kurumu ile garantiye alınmasıyla çözümlenmeye çalışılırdı.

Günümüzde, ekonomik enstrümanların çeşitlenmesi ve karşılıklı güven için gerekli mekanizmaların gelişmesiyle, ortaklık kavramı aile ve yakın çevreden, sözleşmeler ile yapılandırılan ortaklıklara doğru yol almaya başlamıştır.

Ortaklıkların getirdiği kazanımların ve mevcut yapısal sorunların incelenmesi, kuşkusuz yararımıza büyük fayda getirecektir. Bu itibarla, iş ortaklıklarının istenilen mertebelere getirilebilmesi bakımından bir kaynak olarak yararlanılabilecek bu yayını sizlere sunmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Ticarî ortaklıkların sağlam temellere dayandırılması bakımından dikkat edilmesi gereken unsurları sade bir dille anlatan bu eserin tüm üyelerimize ve iş alemine faydalı olmasını diliyorum. Bu vesileyle, sözkonusu eseri hazırlayan Yrd. Doç. Dr. Lütfi Sunar'a teşekkürlerimi sunuyorum.

DR. MURAT YALÇINTAŞ
İTO Yönetim Kurulu Başkanı



SUNUŞ

İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği, iş ahlâkı ve ahlâklı girişimciliğin yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktadır. Bu çerçevede mevcut işletmelerin ahlâkı merkeze alarak güçlenmelerini hedeflemekte, aynı zamanda küçük sermayelerin bir araya gelerek büyük girişimleri oluşturması için ortaklıkları teşvik etmektedir. Zira iş ortaklıklarının gelişimi Türkiye'nin iktisadî ilerlemesi açısından önemli bir konudur.

Ancak veriler incelendiğinde ülkemizde ortaklıkların nicel ve nitel bakımlardan istenildiği kadar gelişmediği ortaya çıkmaktadır. Ortaklıklar genellikle çok kısa sürmekte, kaynaklar boşa gitmektedir. Bunun nedenlerinin incelenmesi ve yapılabilecekler açısından kamuoyunun bilgilendirilmesi gerekmektedir. Böylece ortaklıkların anlaşılmasına bir katkı sağlanması ve bu konudaki sınırlı sayıdaki araştırmalara bir halkanın eklenmesi amaçlanmaktadır. Böylece iş ortaklıklarının geliştirilmesi için gerekli bilgi birikiminin oluşturulacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temelini, 2004 yılında İGİAD tarafından neşredilen ortaklıklar cep kitabı oluşturmaktadır. Ayrıca iş ortaklığı konusu İGİAD'ın kuruluş felsefesinde önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden yapılan araştırmanın verimli bir iş ortaklığının neticesinden gerçekleştirilmesi ayrı bir mutluluk kaynağıdır. İş dünyasının önemli kuruluşlarından biri olan İTÖ'yle birlikte gerçekleştirilen bu araştırmanın benzer işbirliklerine örnek olmasını temenni ediyorum. Araştırma süreci İGİAD'ın Eğitim ve Araştırma Komisyonu ile İTÖ'nün Araştırma ve Yayın Biriminin işbirliği ile yürütüldü. Araştırmayı büyük bir özveri ile yürüten Dr. Lütfi Sunar'a ve araştırmaya katkısı olanlara teşekkür eder bu araştırmanın iş ortaklıklarının gelişimine katkı sağlamasını dilerim.

ŞÜKRÜ ALKAN
İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı



ÖNSÖZ

Son zamanlarda iş ortaklıkları konusu daha sık gündeme gelmeye başladı. Bunda Türkiye'nin iktisadî gelişimi ve işletmelerin belirli büyüklüklere ulaşarak yeni merhalelere ulaşması gibi nedenlerin yanı sıra girişimcilik bilgisindeki ilerleme de önemli roller oynamaktadır. Ekonomik gelişme, küresel rekabet koşulları, formel sektörün gelişimi ve bilginin iktisadî faaliyet içerisinde artan önemine binaen iş ortaklıkları konusunun da değişik boyutlarıyla araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın iş dünyasının İstanbul Ticaret Odası (İTO) ve İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği (İGIAD) gibi iki önemli kuruluşu tarafından talep edilmiş olması böyle bir ihtiyacı hissedenlerin sayısının arttığını gösteren önemli bir gelişmedir.

Araştırmamız kapsamında daha çok ortaklıkların kurulması ve yapılandırılması süreçlerine odaklandık. Bunu yaparken sürekli ortaklık alanını etkileyen sosyal, siyasal, iktisadî ve hukukî arka planı tasvir ederek çözümlemeyi ilerletme yolunu seçtik. Dolayısıyla araştırma grubu da bu alanlarda katkı yapabilecek isimlerden seçildi. İslâm hukuku konusunda Necmettin Kızılkaya ve Türk hukuku konusunda da Mustafa Halil Çonkar araştırmaya katkı yaptılar. İlgili kısımları yazan bu uzmanlar, araştırmanın son hâlini okuyarak fikirlerini benimle paylaştılar. Kendilerine yaptıkları katkılar için teşekkür ederim.

Ayrıca başından itibaren araştırma asistanlığını yürüterek süreçlerin işlemini kolaylaştıran Yunus Çolak'ın katkısı olmaksızın bu araştırmanın yürütülmesi daha zordu. Kendisi asistanlığın ötesinde bir yükü başarı ile taşımış ve büyük bir teşekkürü hak etmiştir.

Bu araştırma İTO ve İGIAD'ın desteklerine ek olarak pek çok kişinin desteğiyle yürütüldü. Fakat özellikle İGIAD Eğitim ve Araştırmalar Komisyonu Başkanı Orhan Sağlam en başından itibaren konuyu gündeme getirip fikri yoğurmanın yanı sıra tüm süreç boyunca heyecanlı teşvikleriyle araştırmanın gerçekleş-

mesini sağlayarak esas teŖekkürü hak ediyor. Onun ve komisyonunun diğer üyelerinin sabırlı desteği olmaksızın alıŖmayı yürütmek mümkün değildi. Nihat Erdoğmuş, Nihat Alayoğlu, Mustafa Mente, Oral Avcı araŖtırmayı en az benim kadar dert edinip görüŖmecilerin seçilip ulaŖılmasında yardımlarını esirgemediler. Nihat Erdoğmuş ayrıca son taslağı okuma zahmetine katlanarak fikirlerini benimle paylaŖma inceliğini gösterdiler. Dudu Ekinci Demir ise yayım öncesi son nüshanın tashihini yapıp dil ve üslup yönünden araŖtırmanın güvenceye alınmasını sağladı. Hepsine müteŖekkirim.

Ancak sıkıŖık iŖ tempoları içerisinde vakit ayırarak benimle tecrübelerini paylaŖan isimlerini zikretmediğimiz odak grup katılıcılarımız ve görüŖmecilerimiz olmasa bu araŖtırma mümkün olmayacaktı. Hepsine binlerce kez teŖekkür ederim. Umarım bu araŖtırma onları yormamın karŖılıđı olabilmıŖtir.

En özel teŖekkürü ise eŖim ve oğlum hak ediyor. Onlara bir daha vakitlerinden alıp böyle araŖtırmalar yapmayacağıma dair söz verememenin derin mahcubiyetini yaŖıyorum.

Bu araŖtırma Türkiye'de ortaklıkların gelişimine bir nebze katkı sağlarsa kendimi mesut hissedeceğim..

YARD. DOÇ. DR. LÜTFİ SUNAR
İstanbul Üniversitesi



RAPOR ÖZETİ

Günümüzde iktisadî yaşam şirketler etrafında şekillenmektedir. Şirketlerin becerileri ve başarıları bir ülkenin iktisadî durumunda önemli bir yere sahiptir. Şirketlerin sağlıklı ortaklıklar etrafında uzun ömürlü olması iktisadî gelişmeye ve istikrara ciddi katkılar sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de iş ortaklıkları konusunda pek çok sorunun mevcut olduğu görülmektedir. İşletmelerin devamlılığındaki sorun gizli maliyetleri artırmakta ve iş yaşamında istikrarı ve üretkenliği engellemektedir. Günümüzde iktisadî gelişmenin önemli bir unsuru olarak görülen girişimcilik üzerindeki olumsuz etkileriyle birlikte ele alındığında ortaklıklar mevzusundaki sorunlara karşı geliştirilebilecek çözümler iktisadî yaşamda olumlu bir dalga etkisi oluşturacaktır.

Bu bakımdan son zamanlarda Türkiye’de iş ortaklıkları konusunun öneminin daha fazla farkına varılmaya başlanması sevindiricidir. Bunda Türkiye’nin iktisadî gelişiminin, işletmelerin ulaştığı ölçeğin, küresel rekabetin büyümesinin ve girişimcilik bilgisinin artışının önemli etkileri mevcuttur. Dolayısıyla son zamanlarda tarih, hukuk, işletme ve sosyoloji literatüründe konuya artan bir ilgi söz konusudur. Ancak konunun henüz yeterinde araştırıldığı ve incelendiği söylenemez. Bu araştırmada iş ortaklıkları konusu derinlemesine mülakatlar aracılığıyla çözümlenerek meseleye farklı bir bakış oluşturulması amaçlanmaktadır.

İş ortaklıkları konusunda derinlikli bilgilerin elde edilmesi amaçlandığı için alan araştırması nitel metotlarla gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış yüz yüze mülakat tekniğine dayalı gerçekleştirilen alan araştırmasında gömülü teori yaklaşımı kullanılmıştır. Gömülü teori verinin elde edilmesi, çözümlenmesi ve yorumlanmasına getirdiği farklı yaklaşımla alandaki veriden teorik bir açıklama geliştirilmesine imkân tanımaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımı kullanılarak literatürün henüz çok gelişmediği iş ortaklıkları konusuna teorik bakımdan açıklayıcı bir çözümlenme oluşturmak amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında iki tür nitel veri toplama aracı kullanılmıştır. Derinlemesine mülakatlar öncesinde gerçekleştirilen iki odak grup toplantısına toplam 20 kişi katılmıştır. Yüz yüze mülakatlarda ise 25 iş adamı ve 6 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmada görüşülecek kişiler teorik örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Teorik örneklemin alınmasında seçilen kategorileri ve alanın çeşitliliğini yansıtmaya amacıyla üçlü bir süzgeç uygulanmıştır.

Birinci süzgeç sektörel bir dengenin oluşturulması için kullanılmıştır. Burada görüşmeciler dört temel sektöre olan sanayi, inşaat, hizmet ve tarımdan ekonomi içindeki ağırlıklarına göre seçilmiştir.

İkinci süzgeç ise ortaklık tecrübesinin türüne göre işletilmiştir. Burada görüşmecilerin aile ortaklıkları, uluslararası ortaklık, çok ortaklı şirket ve kurumsal ortaklık tecrübelerine göre dengeli bir biçimde seçilmesi hedeflenmiştir. Bir kişinin çoğu kez birden fazla tecrübeye sahip olması çok boyutlu görüşmelerin yapılabilmesine zemin hazırladığı için bu süzgecin işlemesi kolaylaşmıştır. Üçüncü süzgeç ise yaş ve iş tecrübesine göre işletilmiştir. Böylece değişik tecrübelerle sahip görüşmecilere ulaşmaya çalışılmıştır. Görüşülecek kişilerin sayısı ise teorik doygunluk sınırına göre belirlenmiştir. Birbirini tekrar etmeye başladığında görüşmelere son verilmiştir.

Elde edilen bu veriler açık (open) kodlama, odak (axial) kodlama ve seçici (selective) kodlamaya tâbi tutulmuştur. Kavram ve kategorilerin ortaya çıkarılması ile yorumlama aşaması arasındaki süreci tanımlayan bu kodlama işlemleri ile verinin teorik bir yorumlanmasına ulaşmaya çalışılmıştır. Verilerin yorumlanmasında gereken yerlerde bir karşılaştırma bağlamında başka kaynaklara ve araştırmalara da başvurulmuştur.

Araştırma kapsamında iş ortaklıklarının içinde şekillendiği bağlamı çözümlenmek amacıyla alan araştırmasının bulguları çözümlenmeden önce tarihsel, iktisadi ve hukukî bakımdan iş ortaklıklarını ele alan bölümler kaleme alınmıştır.

Bu arka plan dâhilinde Türkiye’de iş ortaklıklarına baktığımızda karşımıza ilk önce ortaklıkları etkileyen etkenler çıkmaktadır. Ortaklıkların birbiriyle ilintili üç düzeydeki etkenler tarafından etkilendiği görülmektedir. En dışta yer alan tarihi kültürel etkenlerin etkileri uzun vadede ve dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Genel olarak zihniyet olarak adlandırabileceğimiz tarihi kültürel alan olguların anlaşılma ve algılanması üzerinde etkilidir. Ancak genel olarak başvurulmuş kültürel açıklamaların geçerli olduğunu söylemek güç görünmektedir. Bizim kültürümüzün ortaklık yapmaya müsait olmadığı gibi düşünceler ancak seçmecilerle verilerle ispatlanabilir.

Ortaklıkların gelişimini anlamak ve açıklamak açısından orta vadeli ve doğrudan etkilere sahip olan sosyal ve ekonomi politik etkenleri çözümlenmek önem arz etmektedir. Aile ve sosyal ağların ortaklıklar üzerinde ciddi etkisi vardır. Ortaklıklar içerisinde aile ortaklıkları nicelik bakımından önemli bir yer tutmaktadır. Miras yoluyla ortaya çıkan aile ortaklıklarına ek olarak aile içindeki itimat bağı da yeni ortaklıkların ortaya çıkmasına meydan vermektedir. Benzer şekilde sosyal ağlar da ortaklıkların kuruluşu ve gelişimi üzerinde etkilidir. Ortaklıkların ihtiyaç duydukları güvenin sosyal ilişkilerde ortaya çıkması ortaklıkların kuruluşunda olumlu bir rol oynamaktadır. Fakat



bu tür sosyal bağların zamanla ortaklığın yapılandırılması ve gelişiminde çeşitli zaafalara yol açtığı da görülmektedir.

İktisadî yapı ve durumun da ortaklıkların kurulması ve gelişimi üzerinde önemli etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Evvela iktisadî serbestlik belirleyici bir öneme sahiptir. Büyüme, enflasyon gibi makro veriler, iktisadî istikrar ve kayıt dışılık gibi yapısal durumlar ortaklıklar üzerinde etkilidir. Büyüyen bir ekonomide yeni ortaklıkların gelişmesi kaçınılmazdır. Türkiye’de iktisadî büyümenin hızlı olduğu dönemlerde ortaklıkların da geliştiği görülmektedir. Diğer taraftan uzunca yıllar Türkiye ekonomisinin ayrılmaz bir parçası olan enflasyon, iktisadî istikrarsızlık ve krizlerin uzun vadeli planlama ve öngörü kabiliyetini azaltarak ortaklıkları olumsuz bir biçimde etkilediği görülmektedir. Zira ortaklıkların gerçekleşebilmesi için iktisadî öngörüğü sağlayan bir istikrar ortamına ihtiyaç bulunmaktadır. Benzer şekilde kayıt dışı ekonomi ortaklıklar üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Zira kayıt dışılık sözleşme ve koşulların kayıt altına alınamamasına neden olarak ortaklıkları olumsuz yönde etkilemektedir. Son zamanlarda iktisadî büyüme, istikrar, düşük enflasyon ve kayıt dışının kontrol altına alınmasının ortaklıklar üzerindeki olumlu etkisi gözlemlenmektedir.

Para ve sermaye piyasalarının gelişimi ortaklıkların gelişimi açısından önemlidir. Türk ekonomisinde şirketlerin gelişimi açısından kaynakların yeterli olmadığı ve genel bir sermaye sıkıntısı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla şirketlerin gelişimi açısından dış fonların kullanılabilir olması gerekmektedir. Bu da ancak iyi işleyen bir bankacılık ve sermaye piyasaları sistemi ile mümkün olmaktadır. Diğer taraftan kredi mekanizmaları kurumların daha denetlenebilir kurumsal bir yapıya kavuşmalarını temin ederek, toplumda iş kültürünün yaygınlaşmasına katkı yapmaktadır. Para piyasalarındaki bu duruma ek olarak Türkiye’de sermaye piyasalarının da çok gelişmiş olduğu söylenemez. Sermaye piyasalarının aracı olan menkul kıymetler borsasının Türkiye’deki gelişimindeki gecikmişliği ele aldığımızda gelinen düzey görülebilir. İleri düzeyde kurumsallaşmış ortaklıklar, kurumsal şirketlerin ortaya çıkması için sermayesi halka dağılmış olan çok ortaklı müesseseler şarttır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de son zamanlarda özendirilmekle birlikte borsaya açılmanın hâlen münferit kaldığı, hisseleri dolaşımda olan şirketlerin çok küçük bir kısmını halka açtıkları dile getirilmektedir. Dolayısıyla derinleşmemiş ve genişlememiş bir sermaye piyasası ile karşı karşıyayız. Ancak küresel entegrasyon sebebiyle son zamanlarda yapılan düzenlemelerle sermaye ve para piyasalarının gelişmektedir. Daha fazla firmanın halka açılacağını, halka açık olanların açıklık oranlarını artıracaklarını ve dolayısıyla gittikçe kurumsal ortaklıkların ülkemizde de yaygınlaşacağını dile getirebiliriz. Bunun toplamda işletme dünyasında ortaklık kültürü ve yapıları üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

Ortaklıkları etkileyen diğer bir çevre etkeni de hukuktur. Hukukun içeriği

ve uygulanması ortaklıkların gelişimi konusunda son derece etkilidir. Bunu ülkemizde ortaklıkların gelişimini izleyerek görebiliriz. Örneğin 1980 sonrasında belirli şirket türleri ile ilgili bürokratik kurallar rahatlatıldığında bir güven ilişkisini gerektiren komandit ve kollektif şirketlerin yerine limited ve anonim şirketlerin kurulmaya başlandığını ve böylece ortaklıkların sayı ve nitelik bakımından gelişimi için gerekli zeminin tesis edildiğini görmekteyiz. Hukukun ortaklıkları özendiren bir içeriğe sahip olmasının yanı sıra tutarlı bir biçimde ve gereken hızda uygulanması ortaklıkların gelişimi için gereken formel zemini hazırlamaktadır. Örneğin hukukun yavaş işlemesi bazen sözleşmeyi anlamsız kılmakta ve böylece ortaklıkları için hayati olan sözleşme şartı ihmal edilebilir hale gelmektedir.

Bu dış etkenler halkasını tamamlayan işin ve kurucuların nitelikleri gelmektedir. Burada özellikle kişilerin iş tecrübeleri, sektörel özellikler, kurulan işin ölçeği, kurucuların bir araya geliş şartları önemlidir. Ortaklığı etkileyen en önemli dâhili etkenler işin ölçeği ve sektörüdür. Araştırmamızda küçük ölçekli işlerde ortaklıkların genellikle daha şahsî ilişkiler çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir. Ölçek büyüdükçe kurumsallık ihtiyacı da belirginleşmekte ve ortaklıklar da daha formel zeminlerde gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan içinde bulunulan sektörün de ortaklığın gelişimi ve sürekliliği açısından etkileri önemlidir. Süreçlendirmeye ve iş bölümüne yatkın olan sektörlerde kurumsallaşma daha kolay sağlanabildiği için ortaklıklar da kolay kurulmaktadır. Bu bağlamda ortaklığa uygunluk bakımından sektörler şu şekilde sıralanmaktadır: inşaat, sanayi, hizmet, tarım. İnşaat sektörü kısa süreli proje ortaklıklarına imkan tanıdığı için ortaklığın en kolay olduğu sektördür. Sanayi sektöründe de işin süreçlere ve bileşenlere ayrılması ortaklığı kolaylaştırmaktadır. Hizmet sektöründe ise bu nitelikleri temin etmek zor olduğu için ortaklık kurmak ve sürdürmek diğerlerine göre daha zordur. Tarım sektöründe geleneksel iş göre biçimleri baskındır ve bir işletme anlayışı henüz yerleşmiş değildir. Dolayısıyla ortaklıkların bu sektörde ortaya çıkması zordur. Benzer şekilde teknoloji yoğun alanlarda, emek yoğun alanlara göre ortaklıkları kurmak ve sürdürmek genellikle daha kolaydır. Son olarak ise ortaklığın kuruluş biçimi de ortaklığın gelişimi üzerinde etkilidir. Kişilerin ve kurumların uzmanlıklarını birleştirerek, işe yapacakları katkıları net bir biçimde belirleyerek gerçekleştirdikleri ortaklıklar genellikle sermaye-emek ve sermaye-uzmanlık ortaklıklarından daha iyi işlemektedir. Bunda sermaye sahiplerinin uzmanlık ve emeğin kıymetini yeterince anlayamamış olmaları temel etkindir. Bu durumun ülkemizde sermayenin kıt olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İşin niteliğine dair bu dâhili etkenlerin yanı sıra ortakların nitelikleri de ortaklıkların şekillenmesi ve sürdürülmesinde etkilidir. Burada ilk sırada tecrübe gelmektedir. Kişilerin kendi ortaklık tecrübeleri hiç şüphesiz bir ortaklığın gelişiminde etkilidir. Şahsî tecrübeler yeni kurulan ortaklığın yapılandırılmasında genellikle olumlu bir rol oynamaktadır. Benzer şekilde transfer edilen tecrübeler de ortaklıkların yapılandırılmasında etkilidir. Kurucuların ailelerinden edindikleri iş kültürü ve tecrübesi, profesyonel iş deneyimi, sosyal çevrede gözlemlenen tecrübeler ortaklıkların şekillenmesinde olumlu roller oynamaktadır. Dolayısıyla iş dünyasında toplamda bir tecrübe



birikiminden bahsetmek mümkündür. İş kültürü toplamda birikerek ilerlemektedir. Ölçekler ve deneyimler geliştikçe kişilerin kendi tecrübelerini de aşan bir bilgi birikimi iş dünyasında oluşmakta ve yeni katılanlara aktarılmaktadır. Bu yönüyle bakıldığında ülkemizde ortaklıkların gittikçe daha iyi hale geleceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan kurucuların bir araya gelme sebepleri de ortaklığın gelişimi ve sürdürülmesi üzerinde etkilidir. Ortaklığın sağlıklı bir biçimde devam edebilmesi kişilerin birbirine ihtiyaçlarının düzeyi ile ilintilidir. Henüz bir sermaye ortaklığına dönüşmemiş belirli bir ölçeğin altındaki işlerde ortaklar birbirlerinin işe yaptıkları katkıyı önemsedikleri sürece ortaklığın devamı söz konusudur. Bu sebeple birbirini tamamlayan kişilerin uzmanlık ortaklıkları diğerlerine göre daha iyi yürümektedir. Kurumsal ortaklıklarda ise işe farklı yönlerden katkı yapmak daha ortak belirlenirken, ortaklık kurulurken detaylı bir biçimde hesaplanmaktadır. Burada da iki taraftan birisi işi tek başına yapabileceğini düşündüğünde ortaklık şartları yeniden değerlendirilmeye başlanmaktadır. Yani ortaklığın akılcılaştırılması devamı açısından hayatidir.

Yukarıda özetlenen çevre koşulları dahilinde ülkemizde kurumsallaşmış örnekler dışında ortaklığın genellikle kurumsal bir yapı olarak düşünülmeye başlanmaktadır. Kuruluş biçimi ve ölçeği gibi etkenlere de bağlı olarak ortaklık genellikle ilişkiye dayalı bir olgu olarak görülmektedir. Ortaklık kurulduğunda kişilerin ilişkilerini aşan kurumsal bir alanın şekillendiği genellikle anlaşılmamaktadır. Ortaklık kişisel alanın bir uzantısı gibi görülmekte, servet ile sermaye, kişisel varlıklar ile şirket muhasebesi birbirinden ayrıştırılmamaktadır. Dolayısıyla belirli bir ölçeğin altındaki ortaklıklar genellikle kurumsal bir yapıya kavuşup, kuruculardan bağımsız bir varlık kazanamamaktadır.

Bunun başlıca sebebi ortaklıkların kuruluş biçimidir. Ülkemizde ortaklıklar genellikle ilişkilere dayalı olarak kurulmaktadır. Ortaklıkların kuruluşunda etkili olan çevre koşulları ortaklıkların kurulması için gerekli zemini oluşturamadığı için ortaklıklar genellikle ilişkilere dayalı olarak gelişen sosyal güven üzerine bina edilmektedir. Ortaklığın ilişkilere ve güvene dayalı bir biçimde kurulması sağlıklı bir ortaklık için şart görülen konum ve koşulların yazılı olarak belirlenmesini engellemektedir. Bu bağlamda resmi kuruluş sözleşmesi sadece bir formalite olarak görülmektedir. Gerçekte bir formaliteyi tamamlayacak düzeyde şartı içeren bu sözleşmenin zenginleştirilmesi sözleşme şartının sağlanması açısından önemlidir. Çünkü ortaklık kurulurken yazılı bir sözleşmenin olmaması zamanla değişen iç ve dış koşullar karşısından konuları yeniden yapılandırmanın önünde bir engel olarak durmaktadır. Zira zamanla kişiler ve koşullar değişmekte ve ortaklığı değişen şartlara uyarlamak için bir zemine ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer şekilde ortaklıklar güvene dayalı olarak kurulduğu için işe ve ortaklara dair

analizler genellikle başlangıçta yapılmamaktadır. Uzun yıllar enflasyonist bir ekonomide k-hızlı karar alma ve uygulamanın başarısının temel şartlarından biri olması sebebiyle ortaklıklar hızlı kurulmakta ve bir o kadar hızla sonlanmaktadır.

Başlangıçta ortaklığın kurulmasını kolaylaştıran bu güven ilişkisi zamanla eğer dönüştürülemezse ortaklığın gelişiminin önündeki en önemli engele dönüşebilmektedir. Zira şahsî ilişkilere dayalı olarak kurulan ve sürdürülen işlerde ortaklığın devamı için gerekli olan kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi zorlaşmaktadır. Ortaklık kurulurken oluşturulan kurumsal yapının da şekillendirilmesi gerekmektedir. Ancak bunun genellikle gerçekleşmediğini ve daha sonra sorunlar çıkınca gündeme geldiğini görmekteyiz. Başlangıçta belki de bu tür tanımların yapılmayışına ihtiyaç duyulmamaktadır. Ortaklıkların genellikle kişilerin becerileri dikkate alınarak ve işlerin onların üzerine kurulmasıyla gerçekleştirilmesi de kurumsal bir yapının başlangıçta gündeme gelmesini engellemektedir. Diğer taraftan kurumsal yapının oluşturulması kısmen şirketin ölçeği ile ilintilidir. Kuruluş aşamasında genellikle bu ölçeği yakalayamayan ortaklıklarda bu tür ihtiyaçlar şirketin büyüüp geliştiği ilerleyen aşamalarda gündeme gelebilmektedir. Ancak bu aşamada kuruluş sırasında gelişen tutumların ve davranışların değiştirilmesinin zorluğu söz konusudur.

Ortaklığın yapılandırılmasında ilk mesele sahiplik, yönetim ve denetim konularının belirlenmesidir. Bu anlamda aslında şirketler için öngörülen resmî süreçlerin usulünce yerine getirilmesi dahi bu sorunu çözebilmektedir. Fakat şirketler için kanunen öngörülen organların ve süreçlerin prosedürel formaliteler olarak görülmesi bu fırsatı engellemektedir. Sahiplik ve yönetim arasındaki dengenin oluşturulması ve bu süreçte ortakların üstleneceği görevlerin ve rollerin tanımlanması verimli bir iş sürecini oluşturmak açısından da önem arz etmektedir. Diğer taraftan iç ve dış denetimin gerçekleşmesi de ortakların süreç hakkında gerekli bilgileri yeterli bir biçimde alacakları şeffaflığın oluşturulması açısından önemlidir.

Kurulan şirketin sağlıklı bir yönetim yapısına sahip olması için şirketin bir tüzel kişilik olarak sahiplerinden bağımsız tüzel bir yapı olarak ortaya çıkması şarttır. Sahiplik ile yönetim sürekli birlikte düşünüldüğünde şirketin ortaklardan müstakil bir varlık kazanması ve yönetim süreçlerinin yapılandırılması zorlaşmaktadır. Tüzel kişiliğin oluşması en çok malî konularda ortaya çıkmaktadır. Kişisel varlıklar ile şirket muhasebesinin ayrılması tüzel kişiliğin oluşumunda en önemli ögedir. Bunun için işte çalışan ortakların maaşlı birer profesyonel olarak görülmeleri gerekmektedir. Ancak tüzel kişiliğin tam olarak oluşumu için bu yeterli değildir. Zira bu kişilerin maaşlarının aynı zamanda konum ve performanslarına göre belirlenmesi de gerekmektedir. Benzer şekilde diğer malî ilişkilerinde sınırlandırılması ve kurallara bağlanması gerekmektedir. Bu durumda şirketin müstakil bir varlık olarak ortaya çıkması söz konusu olacaktır.

Kurumsallaşmanın, işteki şahsileşmeyi ortadan kaldırarak işin sürekliliğinin sağlanması bakımından önemli açılımlar yapacağı ve dolayısıyla ortaklık üzerinde olumlu etkiler oluşturacağı öngörülmektedir. Bunun için iş bölümünün gerçekleştirilmesi,



görevlendirmelerin net bir biçimde yapılması ve toplantıların vaktinde ve kayıtlı bir biçimde yapılması, muhasebe ve finans sisteminin kayıtlı, disiplinli ve şeffaf olması önem arz etmektedir. Bütün bunların gerçekleştirilmesi için profesyonelleşme gerçekleştirilmelidir. Zira kurumsallaşmayı gündeme getiren sorunları aşmanın yolu işlerin tanımlanması ve belirli prosedürlere bağlanmasıdır. Bunun için uygun bir denetleme ve performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma ve profesyonelleşme beraberinde denetim konusunu gündeme getirmektedir. Aslında birden fazla kişinin işin içinde yer aldığı yapılar olarak ortaklıklarda zaten bir denetim sistemi mutlaka öngörülmektedir. Ortak sayısı fazla olduğu durumda bağımsız bir denetleme aygıtı şeklinde veya ortakların birbirine hesap vermesi şeklinde bir denetlemenin ortaklar arasında bir güven ilişkisi doğuracaktır. Hâlbuki ortaklıklarda genellikle denetim mekanizması ihmal edilmektedir. Zira ortaklıkların kurulmasına zemin hazırlayan ilişkiler denetimi zorlaştırmaktadır. Güven ilişkilerine dayalı kurulan ortaklıklarda denetim güvensizlik işareti olarak görülmektedir.

Ortaklıkların son erdirilmesi de aynen kuruluşunda olduğu gibi önemlidir. Ayrılık şartlarının genellikle önceden belirlenmemiş olması bu süreci olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıkların çözümü için uygun mekanizmaların olmayışı sebebiyle ayrılmanın gündeme gelmesi beraberinde mevcut değerlerin paylaşılması sorununu getirmektedir. Bu anlamda hakemlik sisteminin mevcut olmayışı ve değerlemede bazı eksikliklerin mevcudiyeti söz konusudur. Ayrılıkların en önemli sebebi işteki başarısızlıktır. Birlikte kurulan işin yürümemesi ya da taraflardan biri için beklediği gibi gerçekleşmemesi beraberinde ayrılığı gündeme getirmektedir. Bu ayrılık aslında en normal olanıdır. Zira işte bir başarısızlık söz konusudur ve taraflar kendilerine yeni girişimler için fırsat oluşturmak istemektedirler. Bu tür bir doğal ayrılığın dışında ayrılıklara en çok zaman içinde ortaklar arasında yaşanan farklılaşmalar, taraflardan birinin daha fazla öne çıkması gibi etkenler sebep olmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi ortaklık içindeki rollerin ve görevlerin baştan ayrıştırılmamış olması, sözleşmenin yazılı olmayışı ve süreç içinde değişen şartlara göre güncellenmemesi bu etkenlerin ortaya çıkmasında etkilidir.

Özetleyecek olursak ortaklıkların gelişimi onu etkileyen şartlardaki değişimlere bağlıdır. Son zamanlarda bu şartların olumlu bir biçimde değişimi söz konusudur. Ortaklıklar konusunun daha fazla gündeme gelmesi de bu değişimlere bağlıdır. Ortaklıkları en genel mânâda etkileyen tarihî kültürel alandaki birikimin günümüze ışık tutacak şekilde ortaya çıkarılması gerekmektedir. Son zamanlarda buna yönelik ilgiler artsa da bu alanda yapılmış çalışmalar henüz yeterli değildir. Diğer taraftan ortaklıklar üzerinde belirleyici öneme sahip iktisadi, malî ve hukukî alanlarda son zamanlarda hızlı

değişimler söz konusudur. Bu bakımdan özellikle iktisadî büyümenin devam etmesi, ülkemizde iktisadî gelişmeyi ve yaşamı sekteye uğratan büyük krizlerin yaşanmaması, enflasyonun istikrarlı bir biçimde düşük kalması ortaklıkların gelişimine zemin hazırlamaktadır. Gittikçe artan ulusal ve uluslararası rekabetin ölçüğü yakalamak zorunda olan firmalara ortaklıkları zorunlu kılması da işin devamı açısından ortaklıkları sürekli gündemde tutmaktadır. Diğer taraftan uluslararası sermayenin ülkemize yatırım yapması bürokratik ve hukukî mânâda daha açık ve şeffaf uygulamaların gündeme gelmesine ve hukuk yapısının önemli ölçüde değişmesine yol açmıştır. Her ne kadar önceki kanunların benzeri sorunlarla malul olsa da iktisadî yaşamı ilgilendiren kanunlarda son zamanlarda gerçekleştirilen değişimlerin daha güncel ve uygun bir hukuk sistemini oluşturacağı düşünülmektedir. Böylece hukukî yapının ortaklıkları olumlu yönde etkileyecek şekilde değişimi söz konusudur. Bununla birlikte sosyal değişim gittikçe daha nitelikli bir insan kitlesinin iş alanına girmesine yol açmakta ve böylece daha nitelikli ortaklıkların tesisine zemin hazırlamaktadır.

Makro düzeydeki bu değişimler hiç şüphesiz mikro düzeye de yansımaktadır. 1990'larda hızlanan kurumsallaşma ve kurumsal yönetim çabalarının 2000'lerde asgari bir zemine ulaştığı söylenebilir. Böylece işletme kültürüne gittikçe yerleşen kurumsal yönetim anlayışının ortaklıkların kuruluşunu ve sürdürülmesini kolaylaştırıcı bir etkisi mevcuttur. Benzer şekilde pek çok kurumun ortaklıkların iyi bir biçimde işlemlerini sağlamak üzere farkındalık oluşturucu etkinlikler yapmakta olduğu gözlemlenmektedir. Böylece iş dünyasında şahıs ve firma ölçeğinde ortaklıkların önemi ve işleyiş prensiplerine dair bir gelişimin artarak devam edeceği söylenebilir. Bu gelişmeler ışığında önümüzdeki dönemde artık daha yenilikçi alanlarda daha yenilikçi iş fikirleri çerçevesinde değer üreten ortaklıkların daha fazla gündeme geleceği görülmektedir.



GİRİŞ

Son zamanlarda iş ortaklıkları konusu daha fazla tartışılmaya başlandı. Bunda Türkiye'nin iktisadî gelişimi ve işletmelerin belirli büyüklükleri geçerek yeni merhalelere ulaşması gibi nedenlerin yanı sıra girişimcilik bilgisindeki ilerleme de önemli bir rol oynamaktadır.

Ekonomik gelişme, küresel rekabet koşulları, formal sektörün gelişimi ve bilginin iktisadî faaliyet içerisinde artan önemine binaen, iş ortaklıkları konusunun da değişik boyutlarıyla araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Son zamanlarda ortaklıklarla ilgili artan yayın ve etkinlik sayısı da bunu göstermektedir.

Ortaklığın kurumlaşmış hâline şirket denilmektedir. Şirketin sözlük anlamı; iki maldan birisinin diğeriyle, birbirinden ayrılmayacak şekilde karıştırılması demektir. Bir terim olarak ise, iki veya daha çok kimsenin ortak iş yaparak, elde edecekleri kârı paylaşmaları ve zarara katlanmaları anlamına gelmektedir. Türk hukukunda, geniş mânâda şirketin tanımı Borçlar Kanunu Madde 520'de şu şekilde yapılmaktadır: "Şirket bir akittir ki onunla iki veya ziyade kişiler, sayelerini ve mallarını müşterek bir gayeye erişmek için birleştirmeği iltizam ederler." Bu hukukî tanımı tamamlar mahiyette organizasyonel olarak bir ortaklık iki veya daha fazla tarafın gönüllü bir biçimde yeni kaynakları ve nitelikleri oluşturmak ve paylaşmak amacıyla bir sözleşme ile bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir. Bu bir araya gelme neticesinde

ortaklardan bağımsız bir tüzel kişilik ortaya çıkar.

Günümüzde iktisadî yaşam şirketler etrafında şekillenmektedir. Şirketlerin becerileri ve başarıları bir ülkenin iktisadî durumunda önemli bir yere sahiptir. Şirketlerin sağlıklı ortaklıklar etrafında uzun ömürlü olması iktisadî gelişmeye ve istikrara ciddi katkılar sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de pek çok sorunun mevcut olduğu görülebilir. İşletmelerin devamlılığındaki sorun gizli maliyetleri artırmakta ve iş yaşamında istikrarı ve üretkenliği baltalamaktadır. Günümüzde iktisadî gelişmenin önemli bir unsuru olarak görülen girişimcilik üzerindeki olumsuz etkileriyle birlikte ele alındığında ortaklıklar mevzusundaki sorunlara karşı geliştirilebilecek çözümler iktisadî yaşamda olumlu bir dalga etkisi oluşturacaktır.

Dolayısıyla iş ortaklıklarının geliştirilmesi ülkenin geleceği açısından önemlidir. İş ortaklıklarının gelişimi ise pek çok makro ve mikro etken tarafından etkilenmektedir. Bunların arasında ülkenin iktisadî gelişmişliği, istikrarı, işletme tecrübesi, teknolojik seviye, siyasî durum, sosyal yaşantı, kültürel ve sosyotarihsel miras gibi etkenler sayılabilir. Bunların ortaklıklar üzerindeki etkileri detaylı bir biçimde ele alınmak ve farklı yönleriyle incelenmek durumundadır. Ancak o zaman ortaklıklara dair bir teorik yaklaşım geliştirilebilir.

Ülkemizde iktisadî gelişmenin önündeki engeller listelendiğinde, bunların aşılmasında iş ortaklıklarına da önemli paylar düştüğü görülmektedir. Türkiye’de iktisadî gelişmenin önündeki en önemli sorunun sermaye birikimi sorunu olduğu artık üzerinde uzlaşmış bir şeydir. Tanzimat’tan beri sermaye ve sermayedar oluşturma çabaları istenen neticeleri vermemiş, ya da ülkenin yatırıma olan ihtiyacı sürekli sermayenin artma hızından daha hızlı bir biçimde büyümüştür. Bu bağlamda Halil Tunalı’nın yakın bir zamanda yayımlanacak bir çalışmasında belirttiği gibi teorik ve ampirik düzeylerde yapılan birçok çalışma sermaye birikiminin ekonomik gelişmedeki belirleyici etkisini vurgulamaktadır. Ekonominin uzun dönemli üretim kapasitesindeki gelişimin ve refah artışının en temel göstergelerinden birisi olan sermaye stoku Türkiye’de 1980-2007 arasında yılda ortalama % 4,5 oranında artış göstermiştir. “Bu anlamda, yüzde 4,5’lik yıllık ortalama sermaye birikim hızı, Türkiye’nin uygulamış olduğu politikaların gelişmiş ülkeleri yakalama ve uzun dönemli büyüme ve kalkınma açılarından yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan, kısa dönemde artırılması oldukça güç olan mevcut sermaye birikim hızı, önümüzdeki kısa ve orta dönemde Türkiye’nin çok yüksek büyüme hızına ulaşmasının güç olduğunu ortaya koymaktadır.” (Tunalı, 2011)

Bu bağlamda kısa vadede sermaye sorununu aşmanın en etkili yollarından biri de yurt içinden ve dışından etkin ortaklıklar kurmak olarak gözükmektedir.

Dolayısıyla bu sorun doğrudan ve portföy yatırımları aracılığıyla yabancı sermayenin ülkemize gelmesi meselesini gündeme getirmektedir. Gerek hükümet yetkilileri gerekse iş dünyasının temsilcileri, bu sorunların farkındadır ve sürekli bununla ilgili yasal, yapısal ve iktisadî düzenlemeler yapılmaktadır. Bu bağlamda ülkemizdeki bü-

yümenin sürdürülebilmesi için gerekli olan uluslararası sermayenin doğrudan yatırımlarla gelmesi ortaklıkları gündeme getirmektedir. Zira bilindiği gibi yabancı sermaye gelişmekte olan ülkelere genellikle yerel şartları tanıyan, riskleri yönetebilecek ortak(lar)la birlikte girmeyi tercih etmektedir. Ülkeye giren doğrudan yatırım miktarı yıllara göre kararsız bir seyir izlese de önümüzdeki yıllarda bu meselelerin daha çok gündemde olması beklenmektedir.

Diğer taraftan küçük tasarrufların finansal araçlar ve sermaye piyasaları kanalıyla yatırımları destekleyecek sermayeye dönüşmesi de bir başka çözümdür. Bu bakımdan gerekli altyapının oluşturulması ve mevcut bankacılık düzeninin yatırımları destekleyecek bir forma büründürülmesi ya da farklı alternatiflerin geliştirilmesi gerekmektedir. Hâlbuki istatistikler Türkiye’de bankacılığın, yatırımları desteklemekten ziyade devlete borç verme ve tüketici eksenli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sadece yurt dışından sermaye çekmeye odaklanmaksızın yeni finansman araçlarının teşkili gerekmektedir.

Bunun için bir başka çözüm de yeni ortaklık modellerinin oluşturulmasıdır. Ülkemizde bugüne kadar çeşitli çok ortaklı modeller denense de henüz başarılı olmuş modellenebilecek örnekler çok az sayıdadır. Bununla ilgili tabandan gelen arayışların desteklenmesi ve çok ortaklı şirketlerin hukukî ve kurumsal bakımdan sağlıklı bir zemine kavuşturulması gerekmektedir. Böylece hem girişimcilerin önüne yeni fırsatlar çıkacak hem de iş dünyasının yeni ortaklık modelleriyle canlanması söz konusu olacaktır. İş dünyasında düzenleyici ve denetleyici rolleri olan kurumlar bu tür oluşumların öneminin farkında olsalar gerek son zamanlarda halka arz seferberliği adı verilen bir kampanya yürütmektedirler. Bu kampanya ile Türkiye’de sermaye piyasalarının derinliğinin artırılması ve sermayenin tabana yayılması amaçlanmaktadır. Böylece hem yukarıda bahsedilen sermaye birikimi sorununa kısmi çözümler oluşturulacak hem de şirketlerin kurumsallaşmasına yönelik bir gelişme meydana çıkarılabilecektir.

Son dönemlerde ortaklıkları mecburi kılan başka makro gelişmeler de söz konusudur. Bunlardan en önemlisi ölçek ekonomisini oluşturabilmek ve küresel rekabetin koşullarına ayak uydurabilmek için gündeme gelen şirket birleşmeleridir. Bir kurumun başka bir kurumu bünyesine katması şeklinde olabileceği gibi, bu birleşmeler, iki kurumun da aktif bir biçimde yer aldığı yeni bir ortaklık yapısını meydana çıkaracak şekilde gerçekleşebilir. Dünyada 1990’larda ortaya çıkan birleşmelerin ülkemizde de 2000’li yıllarda gündeme geldiğini görmekteyiz. Her ne kadar geçmiş dönemlerde çok istikrarlı bir seyir takip etmese de ülkemizde küresel rekabet koşulları geliştikçe ulusal ve uluslararası birleşmelerin daha fazla gündeme geleceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan iki mevcut kurumun birleşmesinde olduğu gibi yeni işlere girilirken de kurumsal ortaklıklar gündeme gelebilmektedir.

Günümüzde şirketlerin yeni iş alanlarına girerken tecrübe, bilgi, uzmanlık, teknoloji ve sermaye gibi diğer bileşenleri elde edebilmek maksadıyla kurumsal ortaklıklara başvurmalarına artık daha sık rastlanmaktadır. Böylece birbirini tamamlayan ve sinerji oluşturan iş modellerinin oluşturulması artık iş dünyasının önemli gündemlerinden birisi hâline gelmiştir.

Ülkemizde büyük sermaye grupları 1980'lerle birlikte başlayan dönüşümden kurumsallaşmalarını tamamlayarak çıkmışlardır. Ya da bir başka ifadeyle kurumsallaşmasını tamamlayanlar 1990'ları geçip 2000'lere ulaşmıştır. Bunun yanı sıra 1980'lerden itibaren ortaya çıkan yeni girişimcilerin ve grupların 1990'larda gelişimlerini tamamlayarak 2000'lerin Türkiye'sinde rekabeti artıracak yeni aktörler olarak iş dünyasına dâhil olduklarını görmekteyiz. Bu anlamda her daim büyük sermayenin kurumsallaşması, daha verimli alanlara yönelerek yeni yatırımlara ve ortaklıklara yönelmeleri söz konusudur. Küresel ve ulusal çevre koşullarının itici gücü buradaki dönüşümü tetikleyen ve yaratıcı iş birliklerine yönelten bir etkiye sahiptir.

Bu kurumsal büyük sermaye gruplarıyla birlikte Türkiye'nin gelecekteki iktisadî durumu açısından çok önemli konuma sahip olan engin bir KOBİ denizi mevcuttur. KOBİ'ler sayı ve etki bakımından Türkiye ekonomisinde hayli önemli bir yere sahiptirler.¹ Fakat KOBİ tanımlamasının genişliği aslında ciddi bir sorun oluşturmaktadır.² Zira 10 kişi çalıştıran bir mobilya atölyesi de 200 kişi çalıştıran bir otomotiv yedek parçası üreten dökümhane de KOBİ sayılmaktadır.³ Bu KOBİ'lerden özellikle ekonominin en dinamik ve yaratıcı kısmını oluşturan ortanın üstü konumunda olan kesimi ciddi bir gelişme seyindedir. İhracatı zorlayan, yenilikçi, teknolojileri kullanmaya açık olan bu tür binlerce KOBİ'nin mevcut olduğunu görmekteyiz. İhtiyaç duydukları sermaye, teknoloji ya da uzmanlık desteği aldıklarında bunların ciddi atılımları gerçekleştireceklerini ve ülke ekonomisine önemli kazanımlar sağlayacaklarını söyleyebiliriz. Bu şirketler bu atılımları gerçekleştirmek için yukarıda belirtilen girdileri çoğunlukla ortaklıklar kurarak gerçekleştirebileceklerinin farkında ve arayışındadırlar. Kendilerine serma-

¹ Türkiye'de 1.300.000 civarında KOBİ'den bahsedilmektedir. Sayıca Türkiye'deki toplam işletmelerin % 99'undan fazlasına denk gelen bu işletmeler, ülkedeki toplam katma değer % 38'ini, yatırımların % 26,5'ini, doğrudan ihracatın % 10'unu ve Türkiye'deki işletmelerin toplam cirosunun da % 60'ını, istihdamın % 76'sını gerçekleştirmektedirler. Bu tür konularda kesin istatistikler henüz oluşturulmadığı için buradaki rakamlar kesin ve net rakamlar değildir. Birbirinden çok farklı olmasa da farklı yerlerde farklı rakamlara ulaşmak mümkündür.

² Çeşitli kurumlara ve yaklaşımlara göre KOBİ'lerin tanımı için bk. Erdoğan, 2007: 50-51.

³ Erdoğan'ın verdiği bilgiye göre "KOBİ'lerin % 89'u 1 ile 4 işçi çalıştıran mikro işletme konumundadır." (Erdoğan, 2007: 48). Erdoğan KOBİ'ler konusunda çalışmalarıyla tanınan Tamer Müftüoğlu'na dayanarak KOBİ tanımının nicel kriterlere göre değil nitel kriterlere göre yapılması gerektiğinin altını çizmektedir (Erdoğan, 2007: 51). Erdoğan'ın belirttiği gibi her ne kadar devletin bu işletmelere yönelik teşviklerinde objektifliği sağlamak için bürokratik bir gereklilik olarak nicel kriterlere ihtiyaç duyulsa da işletmenin düzeyini belirlemede nitel kriterlerin de devrede olması gerekmektedir. En azından kullanılan nicel kriterlerin çeşitlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.



ye, teknoloji veya uzmanlık desteği getirerek yeni açılımlar yapabilmelerini sağlayacak ortakları aramaktadırlar.

Ancak buranın dinamizmi kadar kurumsallaşmamışlığı da söz konusudur. Yakalanan fırsatların imkâna çevrilebilmesi için buralarda tecrübeye ve iyi ortaklık modellerine ihtiyaç vardır. Yukarıda sayılan uluslararası ortaklıklar, büyük grupların ortaklıkları, kurumsal ortaklıklarda genellikle belirli bir çerçevenin oluştuğunu söylemek mümkündür. Buralarda genellikle işin ve süreçlerin farkında yapıların ve aktörlerin yanı sıra çeşitli alanlarda destek verebilen danışmanlar ve aracı kurumlar tarafından yürütülen ortaklık süreçleri kurallara bağlanmış ve neredeyse evrensel bir tarza dönüşecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu tür şirketler dünyanın neresinde olursa olsun birbirine benzer iş görme tarzlarına sahiptirler ve bu yapılarda genellikle ortaklıklar eğer iş başarılıysa sorun oluşturmamaktadır. Ancak KOBİ düzeyine geldiğimizde bütün bu olumlu unsurların çeşitli boyutlarıyla eksik olduğunu ya da hiç olmadığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla burada ortaklıklara dair çok önemli sorunlar bulunmaktadır. Belki de bu araştırmayı gerekli kılan da bu sorunların artık aşılması gerektiğine olan inançtır.

Ortaklıklarla ilgili ele alınması gereken bütün bu alanları dikine kesen bir başka eksen daha mevcuttur. Bu da hayat döngüsünün doğal olarak ürettiği aile ortaklıklarıdır. Her ne kadar çok sağlıklı rakamlar verilemese de mevcut ortaklıkların % 90 civarında aile ortaklığı olduğu söylenebilir. Bu sadece Türkiye için değil dünyanın önde gelen ekonomileri için de böyledir. Miras ya da aile içi yakın ilişkilerin doğurduğu ortaklıklar olan aile ortaklıklarında devralınan ya da kurulan ortaklığın ölçeği, düzeyi ve türünün yanı sıra aileye has meseleler gündeme gelmektedir. Dolayısıyla ortaklıklara dair analizlerde sürekli ek bir pencere açarak aile ortaklıklarının da tartışılması icap etmektedir.

Bütün bu gelişmeler ve yenilikler ışığında ortaklıklar konusunda yeni ve bütünlükçü yaklaşımlara ihtiyaç bulunmaktadır. Ortaklıkların sosyolojik yapısını ve arka planını çözümlemesi beklenen bu yaklaşımların mevcut sorunların tanımlanmasını ve çözülmesini kolaylaştıracak bir bakış açısı üretmesi beklenmektedir. Bu sebeple ülkemizde yaşanan ortaklıkların özgün yapılarını ve biçimlerini kavramsallaştırma ve kavramaya yarayacak teorik açıklamaların geliştirilmesi gerekmektedir.

İş dünyasındaki bu önemli konumuna rağmen iş ortaklıkları konusunun akademik olarak hak ettiği ilgiyi gördüğü söylenemez. Bunda iş ortaklıkları konusunun pek çok disiplinin kesişme noktasında duran çetrefilli bir konu olmasının rolü var mıdır bilinmez ama Türkiye’de iş ortaklıkları ile ilgili çalışmalar konuyla ilgilenen disiplinlerin sayısına mukabil sayıca azdır. Mevcut çalışmalarda her bir disiplinin kendi tekniği ve sınırlılıkları içerisinde konuya yaklaşımları da oluşan birikimin diğer alanlara yansımaları engel-

leyen bir etken olmaktadır. Diğer taraftan bu tür konuların alanın bilgisinden ve deneyiminden yoksun bir biçimde konuşulması akademik ilgileri beslemek açısından olduğu kadar pratik ihtiyaçları tatmin etmek açısından da sorunludur.

İş ortaklıkları konusu iktisat, hukuk, işletme ve sosyoloji bilimlerinin hepsinin ilgi alanına girmektedir. Türkiye’de de 1990’lardan itibaren bu alanlarda çalışmaların daha sık gündeme geldiğini görmekteyiz. Bunda ekonominin ve iş yaşamındaki gelişmelerin konuyu akademisyenlerin dikkatine sunmasının önemli bir etkisi mevcuttur.

Bu anlamda özellikle tarih sahasında ortaklıklarla ilgili kıymetli çalışmaların yapıldığını söyleyebiliriz. Şirketlerin ortaya çıkışı ve gelişimi ile modern iktisadî sistemin doğuşu arasındaki tezler tarihsel bakımdan şirketleri ciddi bir ilgi sahasına dönüştürmektedir. İktisat tarihçilerinin anonim şirketlere ve onlar bünyesinde ortaya çıkan muhasebe sistemlerine atfettikleri roller şarkiyatçılar tarafından İslâm toplumları için sorunsallaştırılmıştır. İslâm hukukunun kategorik olarak tüzel kişiliği tanınamaması, İslâm toplumlarında dünyadan el etek çekmeye yol açan bir zihniyet dönüşümü ve siyasal yapının baskıları gibi etkenlerce açıklanan şirketlerin yokluğu tezi çağdaş İslâm toplumlarının iktisadî bakımdan gelişmemişliğinin bir gerekçesi olarak yapılandırılmıştır. Dolayısıyla hem iktisat tarihçileri hem de hukuk tarihçileri bu tezlerin tarihsel açıdan kıymetini sorgulayan çalışmalar yapmışlardır. Batı’da daha önce ortaya çıkan bu çalışmalar 1980 sonrasında Türkiye’de de yapılmaya başlanmıştır. Geniş arşiv kayıtları aracılığıyla yapılan bu çalışmalar şarkiyatçıların tarihsel tezlerinin yanlış veya eksik olduğunu göstermiştir. Hukuk ve iktisat alanlarında yapılan çalışmalar ise teorik bakımdan bu tezlerin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Murat Çizakça’nın 1999’da Türkçeye çevrilen, *İslâm Dünyasında ve Batı’da İş Ortaklıkları Tarihi* başlıklı çalışmasında iş ortaklıklarının İslâm dünyasındaki, özellikle Osmanlı’daki gelişimini arşiv belgeleri üzerinden ele almaktadır. Abraham L. Udovitch’in tezlerini ve tartışmalarını temele alan Çizakça, Osmanlı’da iş ortaklıklarının gelişmediği iddialarını çürütmektedir. Tarihsel olarak iş ortaklıklarını anlayabilmek açısından veriler sunan çalışmasına ek olarak iktisat tarihini güncel sorunların çözümüne katkı sağlayacak uygulamalar için zemin olarak kullanması da Çizakça’nın çalışmalarına ayrı bir önem kazandırmaktadır. Bu alanda son zamanlarda daha fazla sayıda yeni çalışmanın gerçekleştirildiği görülmektedir.

Ancak Çizakça’nın kendisiyle görüşmemizde bahsettiği gibi konu tarihsel bakımdan dahi çok farklı veçhelere sahiptir. Bu anlamda hukuk ve zihniyet tarihi alanından tamamlayıcı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Zira ortaklıkların gelişim seyrini anlamak ve bu anlamda arka planı kavramak için bu çalışmalar önem arz etmektedir. Günümüz dünyasını hazırlayan etkenler olarak tarihsel değişimleri ve dönüşümleri kavramak toplumsal bir olgunun ele alınmasında vazgeçilmez imkânlar sunmaktadır. Bu tür bir çalışma Fethi Gedikli tarafından *Osmanlı Şirket Kültürü: XVI-XVII. yüzyıllarda Mudarebe Uygulaması* başlıklı doktora tezi ile gerçekleştirilmiştir. Gedikli daha sonra kitap olarak yayımlanan eserinde mahkeme kayıtlarından hareketle ortaklıklarla ilgili genel durumun bir resmini çıkarmış ve Osmanlı’nın canlı ticarî yaşamı içe-

risinde ortaklıkların önemli bir yere sahip olduklarını göstermiştir. Çizakça ve Gedikli'nin çalışmaları önemli boşlukları doldurmakla birlikte alandaki diğer boşlukları göstererek yeni araştırmalara çağrı yapmaktadırlar. Bu bakımdan son zamanlardaki ilgi canlanmasının sevindiriciliğine rağmen ticarî yaşam, ticaret hukuku, hanlar, çarşılar ve esnafla ilgili yeni tarih araştırmalarına şiddetle ihtiyaç bulunmaktadır.

Hukuk ve hukuk tarihinin kesiştiği diğer bir alan olan İslâm hukuku alanında ise iş ortaklıklarına daha canlı bir ilgi söz konusudur. Tarihte değişik toplumlarda uygulama şansı bulan bu hukuk sistemi ve geliştirdiği iş ortaklıkları şekillerinin uygulamadaki başarısını sağlayan dinamikleri analiz eden çalışmaların azlığı sebebiyle günümüzde sağlıklı bir şekilde anlaşılmadığını söylemek mümkündür. Özellikle İslâm hukukunun güncel uygulamalarının peşinde olan teorik çalışmaların eksikliği hissedilse de meselelerin daha ziyade tarihsel boyuttan ele alındığı bu çalışmaların esas önemi konuyla ilgili sosyotarihsel arka plana yeni katkılar sunmalarıdır. Bu bağlamda özellikle Osman Şekerci ve Murtaza Köse'nin çalışmaları dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda İslâm hukukundaki şirketlere dair bahisler betimleyici bir şekilde irdelenmektedir. Ancak günümüz için uygulamalar oluşturma perspektifine sahip olmayan bu çalışmaların ülkedeki ortaklık tecrübelerine beklenen katkıları sunmaları söz konusu olmamaktadır. Ancak yine de ticarî işlemlerinde dinî hükümlere uymaya gayret eden kişiler için günümüz uygulamalarının değerlendirilebilmesi için bir çerçeve oluşturdıkları söylenebilir. İslâm şirketler hukukuna dair meselelerde ortaya konan teorinin tarihsel ve sosyal boyutlarına ışık tutacak nitelikte çalışmaların yapılmasının günümüz şirket hukukuna önemli katkılar sağlayacağı kuşkusuzdur.

Hukuk alanında ise konu daha çok disiplinin kendi teknik tartışmaları ekseninde ele alınmaktadır. Kanunlarımızın önemli bir kısmının çeviri olması, gelişen sosyal ve iktisadî yaşamın gelişen taleplerini karşılamada aciz kalmaları hukuk alanında sonu gelmez uyarılama çalışmalarına yol açmıştır. Hukuk yapmak söz konusu olmadığı için hukukun teorik ve sosyolojik boyutu boyutları daima zayıf kalmıştır. Böylece ortaklıklar konusunda şirketlerin birtakım uygulamalarına hukukî zemin arayışından ileri gidilememiştir. Bu alanda iş yaşamındaki hızlı değişimler dolayısıyla gündeme gelen ve uzun bir zaman mecliste bekledikten sonra 2011 Ocak'ında hızlı bir biçimde kanunlaşan Yeni Ticaret Kanunu çerçevesinde son zamanlarda şirketler konusuna az da olsa canlanan bir ilgiden bahsedilebilir. Ancak hukukun Avrupa'dan transfer edilmesi gibi hukuk alanındaki tartışmalar da Avrupa'dan tercüme edilmektedir. Bu bakımdan son zamanlarda Avrupa Birliği sürecinin şirketler üzerindeki etkisi konusu ele alınmaktadır. AB üyelik sürecinde pek çok alanda olduğu gibi şirketler alanında da binlerce sayfalık mevzuatın değişimi hukuk tekniği anlamında tartışılacak ba-

yağı bir yekûn oluşturmaktadır. Bu anlamda Reha Poroy'un Ersin Çamoğlu ve Ünal Tekinalp'le beraber yazdıkları ve on birinci edisyonunun yeni baskılarını yaparak artık klasikleşen kitapları alandaki temel eser olma özelliğine sahiptir. Kitabın meseleye hukuk tarihi açısından da yaklaşmış olması bir zenginlik katsa da ortaklıklarda hukukî uygulamaların anlamını ele alacak yeni çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Ortaklıklar konusu ile en yakından ilgili alan ise işletmedir. Bir firmanın kurulması ve yönetilmesi çerçevesinde ortaklıkları ele alan işletmecilerin konuya yaklaşımı da aynen hukukçularda olduğu gibi tekniktir. Konunun tarihsel, sosyokültürel ve iktisadî boyutlarını çok fazla dikkate almayarak makro düzeyli çözümlenmelerde bulunmayan işletmecilerin yine de mikro çözümlenmelere çok önemli katkılar sunduklarını dile getirebiliriz. Son yıllarda aile ortaklıkları konusu biraz da güncel sorunların zorlamasıyla işletmecilerin yoğun bir biçimde gündemine gelmektedir. Özellikle aile işletmelerinin yönetimi ve organizasyonu, kriz yönetimi ve çatışma çözümleri, işletmenin ikinci kuşağa devri gibi konularda son zamanlarda artarak gelişen bir literatür söz konusudur. Konunun popülerliği pek çok kitabın üretilmesine yol açmışsa da bu alanda temel sorunlara yönelen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Şüphesiz bu anlamda en önemli katkıyı alandaki öncü çalışmalarına ek olarak Kültür Üniversitesinde her yıl geniş katılımlı Aile İşletmeleri kongrelerini de organize eden Tamer Koçel yapmaktadır. Bu kongre kitapları alandaki araştırmaların en güncel örneklerini bir araya getirmesi açısından önem arz etmektedirler. Diğer taraftan Nihat Erdoğan özellikle yönetimin devri konularında yaptığı teorik ve ampirik çalışmalarla ve son olarak *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi* başlıklı kitabı ile konuya ileri düzeyde katkı sağlamaktadır. Nihat Alayoğlu da *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma* başlıklı kitabı ile konuya önemli katkı sağlayanlar arasındadır. Bu alanda yapılan çalışmaların en önemli sorunu bir teorileştirme gayretinin söz konusu olmayışıdır. Böylece alanda yapılan araştırmaların sürekli farklı parçalara odaklanan dağınık bir bilgi yığınına dönüşmesi tehlikesi söz konusudur.

Bu bakımdan meseleyi sosyolojik açıdan inceleyecek çalışmaların eksikliği hissedilmektedir. Bir toplumsal olgu olarak ortaklıkların aile, ekonomi, şehirleşme gibi diğer toplumsal olgularla ilişkisinin ele alınması ortaklıkları etkileyen sosyal unsurları anlamak bakımından önemlidir. Ayrıca bir süreç içerisinde olan toplumun değişiminin ortaklıklara yansımaları da dinamik bir biçim arz eden ortaklıkların değişik veçhelerini açığa çıkaracaktır. Bu bağlamda bu çalışmada ortaklıklarla ilgili sorgulamanın daima yaşanan olayların arkasındaki etkenlere, yüzeyin altındaki unsurlara ve toplumsal bağlama yöneltmesi amaçlanmıştır. Böylece bir sosyal kurum olarak ortaklıkların sosyolojik bir bakışla değerlendirilmesi ve açıklanması için uygun kuramsal perspektifin oluşturulması hedeflenmiştir. Böylece alanda ihtiyaç duyulan sosyolojik araştırmaların gerçekleştirilmesine bir zemin oluşturulması beklenmektedir.

Araştırma giriş ve sonuç hariç beş bölüm ve bir ekten oluşmaktadır. Girişin ardından gelen bölümde araştırmanın metodolojisi ele alınmaktadır. Bu bölümde araştırmanın metodolojik yaklaşımı tanıtılmakta ve tartışılmaktadır. Bu kısmı takiben ortaklıklar tarihinin ele alındığı iki bölüm gelmektedir. Bu bölümlerden ilkinde Batı'da



ortaklıkların gelişimi ve modern iktisadî sistem açısından anlamı ele alınmaktadır. Diğer kısımda ise Türkiye’de ortaklıkların gelişimi özellikle on dokuzuncu yüzyıldan itibaren yaşanan dönüşümler ekseninde ele alınmaktadır. Bu bölümlerin sosyotarihsel açıdan açıklamalarımıza temel oluşturması hedeflenmektedir. Bir sonraki bölümde ise Türk hukukunda ortaklıklar mevzusu tartışılmaktadır. Böylece hukukî zeminin son zamanlardaki dönüşümü ekseninde ortaklıklarda yaşanabilecek değişimlere ışık tutulmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın bulguları bu arka plan akılda tutularak okunursa daha aydınlatıcı olacaktır. Beşinci bölümde ise alan araştırmasından elde edilen bulgular tartışılmakta ve yorumlanmaktadır. Sonuç ve değerlendirme kısmında bütün bu veriler ışığında bir teorik açıklamanın geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümün ardından gelen ek bölümde ise İslâm hukukunda ortaklıklar mevzusu ele alınmakta ve konunun günümüz açısından önemi tartışılmaktadır. Böylece ilgililerine meselenin farklı bir yüzü de gösterilmeye çalışılmıştır.

1.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İş ortaklıkları konusunun araştırılmasında iki yaklaşım gündeme gelmektedir. Bunlardan birincisi nicel yöntemlerin kullanılmasını gerektiren iş ortaklıklarının formel yapıları üzerinden bir açıklama getirmeye dayanmaktadır. Bu yöntemle gerçekleştirilen araştırmalarda soru formlarının belirli bir örneklem mantığıyla seçilmiş olan gruba uygulanması ve istatistiksel araçlarla çözümlenmesi gerekmektedir. Ancak iş ortaklıklarının formel biçiminde bir temsiliyet sorunu bulunmaktadır. Zira şirketlerin aktif olup olmadıklarının yanı sıra bu işletmelerde gerçek bir ortaklık tecrübesinin varlığı da belirgin değildir. Yasanın belirli şirket türlerine tanıdığı birtakım imkânlardan faydalanmak maksadıyla “sözde” ortaklarla kurulan şirketlerin varlığı iş dünyasında yakından bilinmektedir. Dolayısıyla alınan örneklemede aktif ve gerçek ortaklıkların tespit edilmesi zorlaşmaktadır. Öte yandan böyle bir örneklemin alınabilmesini mümkün kılan merkezî verilerin sağlığı da tartışmalıdır. Dolayısıyla iş ortaklıkları alanındaki tecrübeyi yakından elde ederek çözümlenecek bir yaklaşım olarak bu araştırmada nitel yöntem tercih edilmiştir.¹

Bu tercih ayrıca araştırmanın amaçlarıyla da yakından ilişkilidir. Bu araştır-

¹ Girişimcilik ve işletme araştırmalarında da diğer sosyal bilimlerde olduğu gibi nitel araştırma son zamanlarda yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bu konuda bk. Mâkelâ & Turcan, 2006.

ma ortaklıkların kuruluşu ve yürütülmesindeki sathi görünümü ortaya koymaktan ziyade bu ilişkilerin yaşanma biçimine ve bağlamsal konumuna dair başkaları tarafından da kullanılabilir bir teorik açıklama geliştirme peşindedir. Elif Kuş (2009: 78)'un dile getirdiği gibi derine gidilerek, yüzeyin altındakini çıkarmanın esas olduğu nitel araştırma bu sebeple tercih edilmiştir ve uygulanmıştır. Tarihsel, iktisadi ve hukuki bilgilerle zenginleştirilen arka plan çözümlenmeleri de iş ortaklığı olgusunun çok boyutlu bir biçimde resmedilebilmesini mümkün kılmaya çalışmaktadırlar.

Nitel araştırma karmaşık sosyal olgunun temel özelliklerini çıkarmaya yönelik olarak veri toplamayı ve toplanan verilerin çoklu yöntemle analiz edilerek yorumlanmasını içerir. Araştırmacılar genellikle sosyal olguyu kendi doğal ortamlarında insanların onlara yüklediği anlamlar açısından, anlamlandırmak ya da yorumlamak gayesi ile çalışırlar. Nitel araştırma sosyal bağlama duyarlıdır. Bu yönüyle karmaşıklık, ayrıntı ve bağlamın anlaşılması için sosyal bağlama uygunluk gösteren veri toplama tekniklerine dayanır (Kuş, 2009: 78). Kuş Bryman'dan aktararak nitel araştırmalara ilişkin temel bazı özellikleri şöyle sıralamaktadır: Betimleme, bağlamsallık, süreç, esneklik ve yapısızlık, teori ve kavramlar. Bu bağlamda nitel araştırma, belirli bir olgunun yaşanış biçimini betimlemeye çalışmaktadır. Bu betimleme uğraşında sosyal bağlam anlamının gerçekleşmesi için hayatidir. Nitel araştırmanın vurgusu, anlamın anlaşılması aracılığıyla yorumlamanın gerekliliği üzerinedir. Nitel araştırmalarda temel mesaj, "verinin toplanmakta olduğu alan ne olursa olsun, olayların daha geniş sosyal ve tarihsel bağlamlarda konumlandıklarında anlaşılabilirliği" (Bryman, 1988: 65'ten aktaran Kuş, 2009: 83). Nitel araştırmalarda olgular süreçler içerisinde ele alınarak anlaşılır. Nitel araştırmanın diğer bir ayırt edici yönü de araştırmacının ele aldığı konuya ve veri topladığı alana dışarıdan bir kavram ve teoriyi empoze etmemesi, araştırma öncesi perspektifini olabildiğince dışarıda tutmasıdır. Önceden düzenlenmiş teorik çerçeveler araştırmacının katılımcıların perspektifine uyumunu zorlaştırmakta ve onun bakışını körleştirmektedir. "Nitel araştırmacılar bunun yerine, teorilerin ve kavramların formülasyonu ve test edilmesinin veri toplama süreciyle birlikte ilerlediği bir yaklaşıma taraftardır." (Bryman, 1988: 68'den aktaran Kuş, 2009: 85). Bu yaklaşımda kavramların ve teorilerin daha çok elde edilen verilerin yorumlanmasından çıkacağını düşünmektedir.

1.1 ARAŞTIRMA MODELİ: GÖMÜLÜ TEORİ

Yukarıda belirtilen bağlamda ortaklıkların diğer toplumsal olgularla ilişkilerini ortaya koymayı ve açıklamayı derinleştiren bir teori geliştirmeyi amaçlayan bu araştırma gömülü teori yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Zira Türkiye'de iş ortaklıkları konusunda neredeyse hiçbir sosyolojik araştırma bulunmamaktadır. Mil'in dile getirdiği gibi belirli bir teori açıklamanın bulunmadığı durumlarda, gömülü teori yaklaşımı kullanılarak ve elde edilen verinin altında yatan bulgulardan yararlanılarak daha zengin ve konsantre bilgiler elde edilebilir ve bunların sistematik bir biçimde yorumlanmasından bir teori geliştirilebilir. (Mil, 2007: 47)"Gömülü teori, gözlemle-



nen bilgiler temel alınarak elde edilen konuların ve bunların analizlerinden hareketle yeni konuların ve olguların 'keşfedilmesi' yöntemidir." (Mil, 2007: 47) Bu yaklaşımda, kurucularının dile getirdiği gibi bir tümevarım aracılığıyla araştırmacının verilerin içinde gömülü olan kuramı ortaya çıkartması ve araştırma boyunca yeni kavram ve kuramlara ulaşması hedeflenmektedir. (Glaser & Strauss 1967: 238-39) Araştırmacı, araştırmasına genel bir gözlemlerle başlar ve analitik sürecin devam etmesi ile çalışmanın sorularını açıklayan kavramsal kategoriler yaratır. Gömülü teoride bir teorinin türetilmesinde literatürdeki veriler ve kuramlarla mukayese de kullanılır.

Gömülü teorinin savunucuları veride gömülü bulunan teorinin gerçekliğe daha uygun olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacı ve veri arasındaki etkileşim olan analiz hem bir bilim hem de bir sanat olarak görülebilir. Önceki titizliğin, analitik bakışın, sistemli çalışmanın ve geçerlilik arayışının gereklerine; sonraki de araştırmacıların yeni açıklamalar ve bakışlar açmasının gereklerine atfederler. (Mäkelä & Turcan, 2006, 124) Gömülü teori yaklaşımı Barney G. Glaser ve Anselm L. Strauss isimli iki sosyolog tarafından geliştirilmiştir. Onlar 1965'te *Awareness of Dying* (2005) başlığıyla yayımlanan araştırmalarında gömülü teorinin ilk uygulamasını yapmışlar ve ardından *The Discovery of Grounded Theory* (1967) isimli eserleriyle yaklaşımın metodolojik olarak geliştirmişlerdir. Glaser ve Strauss, burada sosyolojideki zengin etnografik geleneği marjinalleştiren nicel araştırmacının sosyal bilimlerdeki hegemonyasını tartışarak teori merkezli ve gözleme dayalı çalışmalar arasındaki geniş aralığı sorunsallaştırmaktadırlar. Onlar bu açığı kapatmak ve nitel araştırmaların teori geliştirme gayesine daha fazla yaklaştırılması amacıyla yeni bir yaklaşım geliştirirler. Onlar, nitel yöntemin genelde titizlikten yoksun olduğu, sistematik olmadığı, sadece tanımlamalar ürettiği, veri toplama ile analizini kopardığı gibi tezlerle ve teorik ve ampirik araştırmalar arasındaki yapay ayrımlara karşı çıkmışlardır. Onlar nitel araştırmacının daha titiz olan nicel araştırmaya göre sadece yalnız araştırma öncesi bir alan tanıma eylemi olabileceğine dair tezlerle mücadele ederek nitel araştırmacının teori geliştirmede meşru bir yöntem olarak gündeme gelmesini sağlamışlardır. Ancak onların bu erken dönemlerinde geliştirdikleri yaklaşım herhâlde Amerikan sosyal bilim dünyasının henüz hazır olmaması ve mücadele ettikleri yöntemler karşısında bir alan açmak için nicel yöntemlerin amaçlarına çok benzer amaçlar içermektedirler. Gömülü teorinin bu biçimi bazı pozitivist amaçlar içermektedir.

Sonrasında, Glaser'ın kitabı, *Theoretical Sensitivity* (1978) gömülü teori tekniklerini daha açık bir hâle getirmiş; Strauss'un *Qualitative Analysis for Social Scientists* (1987) adlı kitabı gömülü teoriyi daha ulaşılabilir kılmıştır. Bu tarihten sonra Glaser ve Strauss gömülü teoriyi yaklaşımlarında ihtilafa düşmüşlerdir. Bu tarihten sonra Strauss, Juliet Corbin'le (1990, 1994) birlikte kendi analiz teknikleri ile ilgili daha detaylı bir bakış açısı ortaya koy-

muşlardır. *Glaser, Basics of Grounded Theory Analysis: Emergences vs Forcing* (1992) isimli kitabında *Strauss ve Corbin'in Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (1990) adlı kitabındaki yöntemsel yaklaşımı, veriyi peşin hükümlü soru, teknik ve hipotezler aracılığıyla zorlayıp tarafsızlığı ve nitel araştırmanın amaçlarını ihmal ettiğini savunarak eleştirmiştir. Glaser, bu çalışmasında Strauss ve Corbin'in tekniğinin, araştırmacıların verilerden çıkarması muhtemel teoriyi yitirmekle sonuçlanabilecek çok karmaşık ve kapsamlı bir prosedür ortaya koyduğunu dile getirmektedir.

Kathy Charmaz, Strauss ve Corbin'in gömülü teoriyi yapısalcı paradigma ile inşa edip pozitivist kaldıklarını ileri sürmektedir. Charmaz (2000: 512) onların veriyi yorumcu bir yaklaşımdan ziyade davranışçı bir bakışla ele aldıklarını dile getirmektedir. Dolayısıyla Glaser'ın yaklaşımı Strauss ve Corbin'in geliştirdiği pozitivist yönelimli yaklaşımlarına göre nitel araştırmanın mantığına ve amacına daha uygundur. Bu çalışmada da metodolojik olarak gömülü teorinin bu yorumcu biçimi kullanılmıştır.

Gömülü teori araştırılan konudaki mânâları ve süreçleri ortaya çıkarmaya yöneldiği için araştırılan sosyal olgunun sınırlarını ve algılanmasını ortaya koyabilmek için uygun bir yaklaşımdır. Sosyal veriye yakın ve onda gömülü olan teoriyi açığa çıkarmaya odaklandığı için sosyal kategorileri anlamada kolaylık sağlamaktadır. Bu bağlamda yaklaşımın kastettiği mânâsıyla teori, kavramlar ve kavram kümeleri arasındaki makul ilişkileri kapsamaktadır. Bu makuliyet araştırma süreci içerisinde ortaya çıkmaktadır. Burada kavramların ve kategorilerin keşfi önem arz etmektedir. Zira kavramlar olmadan mantıklı ve test edilebilir önerilere dayanan sistematik bir teorik yaklaşım oluşturmak güçtür. Diğer taraftan kategorilerin oluşturulması da teorinin açıklama gücünü belirlemektedir. "Gömülü teorinin kendine özgü süreçleri vardır. Bunlar, araştırmanın ve soruların belirlenmesi, bilgiye ulaşma ve toplama, verileri sınıflara ayırma, veriyi analiz etme, karşılaştırma ve teoriyi oluşturmaktır." (Mil, 2007: 49).

Charmaz gömülü teori yaklaşımının orijinal biçiminde teori geliştirme sürecinin şu şekilde işlediğini belirtmektedir: Eş zamanlı veri toplama ve analizi; ilk veri analizi ile beliren konuları takip; veri yolu ile temel sosyal süreçlerin keşfi; bu süreçleri açıklayan ve sentezleyen soyut kategorilerin tümevarımsal inşası; bu kategorilerin karşılaştırmalı süreçlerde yolu ile örnekleme; ve kategorilerin olayları, durumları ve sonuçları özelleştiren teorik yapıya entegrasyonu (Charmaz, 2002: 677).

Gömülü teoride veriler genellikle nitel yöntemlerle ve görüşme tekniği ile elde edilir. Görüşmede diğer nitel yöntemlerde de olduğu gibi bazı hassasiyetlere uyulması ve görüşmecinin fikirlerinin olduğu gibi yansımaları istenmektedir. Gömülü teorinin olgun modelinde elde edilen bu veriler üç aşamalı bir biçimde analiz edilir. Bunlar, açık (open) kodlama, odak (axial) kodlama ve seçici (selective) kodlamadır (Mil, 2007: 50). Aslında elde edilen verilerin üç farklı bakışla gözden geçirilmesine tekabül etmektedir.

Bu aşamaların birincisinde açıklayıcı öneme sahip kavramlar belirlenmektedir. Stra-



uss (1987: 30)'un şu dört önerisi bu bağlamda açık kodlamayla ilişki kurarken çok faydalı bir rehber sunmaktadır: Veriye net ve tutarlı sorular sor; veriyi hemen analiz et; teorik notlar yazmak için sık sık kodlamayı durdur; yaş, cinsiyet, sosyal sınıf ve verilerin gösterdiği ilgili olabilecek diğer geleneksel değişkenleri analizin merkezine alma.

Odak kodlama olarak adlandırılan ikinci aşamada ise bu kavramların içinde geçtikleri bağlamlar belirlenerek temalar oluşturulur. Bu aşamada verideki temel fikirler belirlenir ve gruplanarak açıklamaya temel oluşturan başlıklar belirlenir. Böylece araştırma raporunun ana eksenini bu kodlama sırasında şekillenir.

Üçüncü aşamada ise kategoriler doğrultusunda açıklayıcı yorumlar geliştirilir. Bu yorumlarla birlikte araştırılan konu ile ilgili oluşturulan teori bütüncül bir biçimde sunulur. Bütün bu aşamalarda titiz bir kodlama bulguların teyit edilmesi ve açıklamaların nesnel temelini oluşturmak açısından önemlidir.

Veri toplama ve açık kodlama sırasında bir taraftan da teorik açıklamaların oluşturulması önemlidir. Bunlar daha sonra kategorilerin oluşturulmasında çok işe yaramakta ve açıklamaların geliştirilmesine temel teşkil etmektedirler.

1.2 ÇALIŞMA GRUBU

Araştırma kapsamında iki tür nitel veri toplama aracı kullanılmıştır. Odak grup toplantılarına 20 kişi katılmıştır. Yüz yüze mülakatlarda ise 25 iş adamı ve 6 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Odak grup toplantıları toplam 360 dakika, yüz yüze görüşmeleri ise toplam 2040 dakika sürmüştür. Derinlemesine mülakatlarda iki görüşmeci kayıt alınmasını istemediği için kaydedilen 1846 dakika çözümlenerek analiz edilmiştir.

Araştırmada görüşülecek kişiler gömülü teori yaklaşımına göre teorik örneklem yöntemi ile seçilmiştir.² Bir araştırmacının kendi teorik kategorilerine dair bilgiler sağlayabilecek örneklem kümesini bulması anlamına gelen teorik örneklem gömülü teorinin en ayırt edici yönünü teşkil etmektedir. (Charmaz and Bryant, 2008: 375) Bu yönüyle temsili örneklemden ciddi bir biçimde ayrılmaktadır. Teorik örnekleme önce anahtar kategoriler belirlenir örneklem bu kategorilere göre belirlenir. Bu şekilde bir analiz gömülü teori metodunu kullanan bir araştırmacıya mevcut kavram ve bakışlar geliştirme imkânını sunmaktadır. (Hoonard, 2008: 874)

Görüşmecilerin belirlenmesinde seçilen kategorileri ve alanın çeşitliliğini

² Teorik örneklem hakkında daha fazla bilgi için bk. Hoonard, 2008: 874

yansıması amacıyla üçlü bir süzgeç belirlenmiştir. Birinci süzgeç sektörel bir den-
genin oluşturulması için kullanılmıştır. Burada görüşmeciler dört temel sektöre olan
sanayi, inşaat, hizmet ve tarımdan ekonomi içindeki ağırlıklarına göre seçilmiştir.
İkinci süzgeç ise ortaklık tecrübesinin türüne göre işletilmiştir. Burada aile ortaklık-
ları, uluslararası ortaklık, çok ortaklı şirket ve kurumsal ortaklık tecrübelerine göre
dengeli sayıda iş adamının seçilmesi hedeflenmiştir. Bir kişinin çoğu kez birden fazla
tecrübesinin bazen de eş zamanlı olarak mevcut olması çok boyutlu görüşmelerin
yapılabilmesine zemin hazırladığı için bu süzgecin işlemesi kolaylaşmıştır. Üçüncü
süzgeç ise yaş ve iş tecrübesine göre işletilmiştir. Neticesinde değişik tecrübe de-
recelerine sahip görüşmecilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu üç süzgeç işletilerek iş
adamları derneklerinde uzun yıllardır aktif olan tecrübeli kişiler aracılığıyla görüş-
meye ve katkı yapmaya açık isimler belirlenmiş ve yedekli bir liste oluşturulmuştur.

Örneklem grubu ya da bir başka deyişle görüşülecek kişilerin sayısı ise teorik doy-
gunluk sınırına göre belirlenmiştir. Gömülü teorinin bir başka önemli kavramı olan
teorik doygunluk ilgili kategorileri dolduracak kadar yeterli veriye ulaşılmaması anlamı-
na gelmektedir. (Sandelowski, 2008: 875) Bunu anlamanın en önemli yolu yeni gö-
rüşmelerde artık tekrarların orijinal noktalardan daha fazla sayıda olmaya başladığı
noktadır. Eğer kategorik tekrarlar başlamışsa veriler teorik doygunluğa ulaşmış de-
mektir.³ Bu sayı tek bir olgunun araştırıldığı araştırmalarda genellikle 25-30 arasında
gerçekleşmektedir. Bizim araştırmamızda da başlangıçta 25 kişinin yeterli olacağı
öngörülse de süreç içinde araştırmaya üst düzey yöneticilerin tecrübelerinin de ka-
tılmasının gerekliliği ortaya çıktığı için görüşmeci sayısı 31 kişiye ulaşmıştır.

Ortaklık tecrübesi gibi çoğu kez mahrem ve ticarî sırların paylaşılmak durumunda
kalınacağı bir konuda kişilerin şahsî deneyimlerini edinmek karşılıklı bir güvenin
oluşmasını gerektirmektedir. Görüşmecilerimiz ikisi hariç kayıt alınmasına karşı çık-
mamışlardır. Özellikle bir tanıdık üzerinden gidilmesi karşılıklı güvenin oluşumunda
etkili olmuştur. Ancak görüşmeciler genellikle isimlerinin gizli kalması konusunda
hassasiyetlerini bildirmişlerdir. Bu sebeple önceden planlandığı gibi araştırma içe-
risinde görüşmecilerden bahsedildiği yerde isimlerinin baş harfleri ve sektörleri ve-
rilmekle yetinilmiştir. Birden fazla sektörde tecrübesi olan, ki yarısından fazlasında
böyle, görüşmecilerimiz için kendileri için en baskın olan, eğer diğerleri sonlanmış
ise güncel olarak devam eden işleri esas alınmıştır. Bir görüşmecinin birden fazla
alanla ilgili zikredilmesi bu durumla ilintili olarak anlaşılmalıdır.

1.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma dizaynı yukarıda da açıklandığı üzere nitel verilerin toplanıp yorumlanma-
sına dayanmaktadır. Süreçte bir taraftan yüz yüze görüşmelerle alandan veri toplan-
mış; diğer taraftan da literatür araştırması aracılığıyla tarih, hukuk, iktisat ve işletme

³ Teorik doygunluk hakkında daha fazla bilgi için bk. Sandelowski, 2008: 875-876.



disiplinlerinde konuyla ilgili üretilmiş olan çalışmalar taranmıştır. Literatür araştırmasından elde edilen veri sosyotarihsel, ekonomi-politik arka planın çözümlenmesinde ve verilerin açıklanmasında kullanılmıştır.

Araştırmanın çerçevesini ve odağını netleştirmek, görüşmelerde kullanılacak soru protokollerini hazırlamada bir zemin oluşturmak üzere literatür taraması ve değişik alanlardan on uzmanın ve yine değişik alanlardan on iş adamlarının katılımı ile iki odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu odak grup çalışmalarının ses kayıtları çözümlenerek kavramsal analize tâbi tutulmuş ve literatür taramasından elde edilen verilerden de faydalanılarak yarı yapılandırılmış görüşmelerin soru protokolleri hazırlanmıştır. Ayrıca bu odak grup çalışmasının verileri ayrıca çeşitli açılardan nihai aşamada analize dâhil edilmişlerdir.

Derinlemesine mülakatlar kapsamında toplam 31 görüşmeci ile 22 soru çerçevesinde mülakat yapılmıştır. Yukarıda bahsedilen derinlemesine mülakat öncesi çalışmalarla ortaklığa dair fikirler, ortaklık türleri, ortaklığın kuruluşu, sürdürülmesi ve sonlandırılması, kurumsal yapı ve yönetimin oluşturulması gibi temalar belirlenmiş ve bu temalar soru protokolünde değişik sorularla açılmıştır. Görüşmeler bizzat araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiş ve görüşmeler sırasında bir asistanın bulunarak ses kayıt ve diğer etkenleri kontrol etmesi sağlanmıştır.

Ancak görüşmeler bir anket formu standardı içinde gerçekleştirilmemiştir. Görüşme yapılan kişinin niteliklerine göre bazı soruları gerektiğinde sorulmamıştır. Örneğin aile ortaklığı ile ilgili sorular gerektiğinde bu tür bir tecrübesi olmayan bir görüşmeciye sorulmamıştır. Bazı sorular ise farklı şekilde dile getirilmiş, konuşmanın akışı içinde yakalanan yeni sorgulama alanlarının derinleştirilmesi için bazı yeni sorular sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden kaynaklanan bütün bu esneklikler verilerin daha çeşitli ve derin olmasını sağlayan etkenler olarak araştırmaya katkı sağlamışlardır.

1.4 VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Değişik şehirlerde görüşmecilerin genellikle kendi iş yerlerinde gerçekleştirilen bu derinlemesine mülakatlar dijital ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınmış ve ardından duyularını da yansıtacak şekilde deşifre edilerek yazılı metin hâline getirilmiştir. Deşifre edilen metinler yaklaşık 800 sayfadır. Ayrıca sözle ifade edilemeyen unsurlar da görüşme sürecinde not alınmak suretiyle kayıt altına alınmıştır. Bunlara ek olarak her bir görüşmenin hemen ardından görüşme izlenim metni kaleme alınarak teorik kodlamayla ilgili ipuçları oluşturulmuştur.

Verilerin yorumlanmasında gereken yerlerde bir karşılaştırma bağlamında başka kaynaklara ve araştırmalara da başvurulmuştur. Bu noktada iş adamlarının kaleme aldıkları hatıratların kullanımı özel bir yer tutmaktadır. Türk iş dünyasının şekillenmesini göstermeleri bakımından bu metinlere özellikle sık sık başvurulmuştur.

Araştırma kapsamında seçilen model verilerin üç aşamalı bir biçimde kodlanmasını ve analizini gerektirmektedir. Her bir görüşmeden hemen sonra ses kayıtları deşifre edilip açık kodlama gerçekleştirilmiştir. Açık kodlamada açıklayıcı merkezî kavramlar belirlenmiş ve teorik notlandırmalar yapılmıştır. Bu aşamada her bir görüşme sonrasında yazılan görüşme izlenimleri önemli düzeyde yardımcı olmuştur. Kodlamanın yapılması ayrıca sonraki görüşmede detaylandırılması beklenen alanların belirlenmesinde de etkili olmuştur.

Tüm görüşmeler bitirdikten sonra odak kodlamaya geçilmiştir. Odak kodlamada açık kodlama ile elde edilen kavramlar ve bunlar etrafındaki açıklamalar gruplanmış ve temalar oluşturulmuştur. Temaların gruplandırılması ve genel temalarla bunların altında yer alacak olanların belirlenmesi ile araştırmanın kapsamı büyük oranda şekillenmiştir. Bu aşamada temaların genel şemasından hareketle bölüm başlıkları oluşturulmuştur.

Seçici kodlama aşamasında ise temalar diğer bilgiler ışığında yorumlanmıştır. Bu aşamada özellikle literatürden elde edilen verilerle karşılaştırmalar yapılması ve açıklayıcı teorilerin ortaya konulması önemsenmiştir. Bütün bu kodlamaların ardından nihai yazıma geçilmiş ve araştırmanın bulgular kısmı şekillendirilmiştir.

2.

BATI'DA İŞ ORTAKLIKLARININ GELİŞİMİ VE MODERN İKTİSADÎ SİSTEM İÇİN ÖNEMİ

Ortaklıkların dünya ticaret tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Özellikle uzak mesafeli ticaret ile ortaklıklar neredeyse eş zamanlıdır. İster kervan ticareti olsun ister deniz ticareti bir yerden bir yere mal nakledilmesinde ve ticaretin yürütülmesinde kişiler arasında bir birliktelik söz konusudur. "Ticaretin zamanla büyümesi, beraberinde risklerin de artması, tek kişinin sermayesiyle yapılamaması, farklı ülkelere yayılması, işin denetimindeki güçlükler gibi nedenlerle birden fazla kişi bir araya gelerek ortaklaşa iş görme yoluna gitmişlerdir." (Taşdelen, 2005: 12).

Diğer taraftan miras gibi doğal bir ortak üretim mekanizması en başından itibaren aile üyelerini işin ortağı olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda Halis ve Şenkal, Hamurabi Kanunları'nın MÖ yirminci yüzyılda Babil Krallığı'nda ortaklık ilişkisinin var olduğunu gösterdiğini dile getirmektedirler.

Yine onların aktardığına göre 1949 yılında arkeologlar tarafından bulunan çivi yazılı taş tabletlerden "MÖ 18. yüzyılda da, Asurlu'ların Orta Anadolu'da kurdukları bir ticaret kolonisinde ortaklık kavramını" bildiklerini anlamaktayız (Halis & Şenkal, 2009: 29). Bunu tamamlar bir biçimde Roma hukuk tarihçilerinin aktardığı gibi Roma hukukunda babanın ölümü ile consortium adı verilen bir miras ortaklığı kurulmaktadır. Bu ortaklıklara aile dışından

bireylerin katılımı da mümkündür.¹

Bir iş için kurulan ve iş bittiğinde dağılan bu ortaklıkların, zamanla süreklilik arz eden yapılara dönüşmeleri onların kurumsal özellikler edinmelerine yol açmıştır. Bu kurumsallaşmanın ilk defa nerede ve nasıl gerçekleştiği tartışmalı olsa da modern iktisadî yapı için önemli bir yapı taşı olduğu konusunda neredeyse fikir birliği vardır.

Dünya ticaret tarihi kadar eski olan ortaklıkların İslâm dünyasındaki seyri ise başka türlü bir gelişme izlemiştir. İslâm öncesi Arapların ticaret hayatındaki tecrübele-ri İslâm sonrasında da çeşitli uygulamalara rehberlik etmiştir. Özellikle İslâm'ın faiz yasağı, ticaretin öne çıkmasını sağladığı için çok canlı bir ticarî hayat söz konusu olmuştur. Mısır ve Mezopotamya gibi eski ticaret merkezlerinin ele geçirilmesi ve buralardaki uygulamaların da uyarlanması ile birlikte İslâm dünyasında çok canlı bir ticarî hayat oluşmuştur.²

İslâm devletlerinin Endülüs'ten Hindistan'a kadar uzanan geniş coğrafyada bir istikrar ve güven ortamı yaratmaları da tüm dünyada ticaret imkân ve hacminin olağanüstü genişlemesine yol açmıştır. Öyle ki bu genişleme bazıları tarafından ilk küreselleşme olarak adlandırılmaktadır. Bu kitabın ek bölümünde detaylı bir biçimde tartışıldığı gibi bu uygulamalara formel bir zemin hazırlayan İslâm hukukunun rolü bu genişlemede önemlidir.

2.1 MODERN ŞİRKETLERİN ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖNEMİ

Yukarıda zikredildiği gibi neredeyse dünya ticaret tarihi kadar eski olan ortaklıklar on altıncı yüzyıldan itibaren farklı bir gelişme seyri içine girmişlerdir. Bu bağlamda coğrafi keşifler sonrasında dünyanın girmiş olduğu yeni devredeki ekonomi-politik durum önemli bir etkidir. İslâm dünyasından ve Avrupa'dan çeşitli uygulamaların bu yeni durum içerisinde artık yeni bir şekillenme içine girdiğini görebilmekteyiz.

Max Weber'in bu konuda pek çok iktisat tarihçisinin modern iktisadî sistemin ortaya çıkmasına dair açıklamalarına temel teşkil eden açıklamaları vardır. Ona göre Com-menda İtalya'nın ticaret şehirlerinde Orta Çağ süresince birbirini tamamlayan bir dizi gelişme ekseninde ortaya çıkmış olan bir kurumdur.³ Erken dönemdeki bu çalışma-

¹ Roma hukukunda ortaklıkların durumu için bk. Poroy, 2009: 5. Çağdaş şirketlerin kökeni hakkında önemli tartışmalar yapılmaktadır. Abraham L. Udovitch (1962, 1970), çağdaş şirketlerin ilk nüvesi olan Commenda'nın kökeninde İslâm mudaraba uygulamasının olduğu yönündeki ikna edici tezlere sahiptir. Onun bu tezleri üzerinde Murat Çizakça ve Fethi Gedikli iki önemli çalışma gerçekleştirmiştir. bk. Çizakça, 1999; Gedikli, 1998.

² İslâm dünyasında onuncu yüzyılda ticarî hayatın durumu için bk. Mez, 2000.

³ Weber'in hukuk ve iktisat tarihi alanlarını kapsayan *Ortaçağda Ticarî Müesseselerin Tarihi Üzerine* (Zur Geschichte der Handelsgesellschaften im Mittelalter) başlıklı doktora tezi Orta Çağda şirketlerin gelişimi üzerinedir. Onun Protestan Ahlâkı çalışmasının gölgesinde kalan diğer erken çalışmaları gibi bu çalışması da aslında daha sonraki ilgilerinin oluşmasında önemli bir konuma sahiptir. bk. Weber, 2003a. Weber'in eşi Marianne Weber (1975: 113)'in aktardığı gibi "Pek çok zorlukla ortaya çıkarılan ve mümtaz bir ilim ada- »



sına ek olarak geç dönemdeki başka bir çalışmada da Weber, Kuzey ve Güney Avrupa'da iki tür şirketin birbirinden bağımsız geliştiğini dile getirmektedir. Yukarıda açıklanan Güney'in commanditesine ek olarak Kuzey'de Hansatik bölgelerin kurumsal olmayan girişimleri söz konusudur. Her iki uygulama da İtalyan (çift girişli) muhasebesinin devrimci gelişimi ile yeni bir form kazanmışlardır (Weber, 2003b: 229). Weber'in açıklamalarında modern şirketlerin gelişiminde iş ile ailenin ayrılması ve çift girişli muhasebe sisteminin gelişimi önemlidir. Zira ona göre şirketin aile üyelerinin ötesine genişleyen bir ticarî birlik olarak ortaya çıkması (Weber, 2003b: 225) ve ilk defa Batı'da genelleşmesi ile işletmeyle hane birbirinden ayrılabilmiştir. Böylece ona göre kredi mekanizmasının işleyişi sağlanabilmiştir (Weber, 2003b: 226-227). Alınan kredinin işe münhasır kılınması ve aile üyelerinin ortak sorumluluğunun ortadan kaldırılması için şirkete ayrı bir sermayenin tahsis edilmesi ihtiyacı bu noktada önemlidir. Diğer taraftan maliyet ve gelirleri bir arada görmeyi sağlayan çağdaş çift girişli muhasebede işin akılcı araçlarla yürütülebilmesini ve maliyet, kâr, zarar hesaplamalarının daha isabetli bir biçimde yapılabilmesini sağlamıştır.

Weber işletme ile ailenin sadece mekânsal olarak değil sorumluluk açısından ayrılmasının şahsî servet ile işletme sermayesinin de birbirinden ayrılmasına neden olduğunu dile getirmektedir. Bu işletmenin bir tüzel kişilik kazanması ve sahiplerinden bağımsız bir biçimde kendi eylemlerinden sorumlu olması anlamına gelmektedir. Çizakça'nın da Weber'in hocası Goldschmidt'ten faydalanarak belirttiği gibi tüm ortakların üçüncü şahıslara ve birbirlerine karşı yükümlülüklerinin sınırsız olduğu Orta Çağın compagniasından on üçüncü ve on dördüncü yüzyıllarda İtalyan şehirlerinde sınırlı sorumluluk fikrinin temelde olduğu commendaya geçiş Avrupa iktisat tarihi için devrimci nitelikleri ortaya çıkarmaktadır (Çizikça, 1999: 12, 21). Ona göre bu geçişte devrimci taraf, compagnia türü ortaklıkta "risk oranının yüksek" oluşundan ileri gelmektedir. Zira bu risk sebebiyle ortaklık imkânı zorlaşmaktaydı. Ortaklık fiilen sadece birbirine tümüyle güvenen kişilere uygun bir hâl almaktaydı. Dolayısıyla yeni gelişen ticarî hayatta yurt dışı şubelerin kurulması gibi ortaklığı mecbur kılan etkenlerden dolayı riskin sorumluluğunu, şahıslardan alıp şirkete veren commenda daha yaygın bir hâl almaya başlamıştır.

Şüphesiz bu tür kurumsal gelişmeler modern iktisadî sistemin gelişmesinde önemli etkenlerdir. Ancak şirketlerin gelişmesinde asıl önemli bir başka etken de on altıncı yüzyıldan itibaren coğrafi keşifler sonrasında sömürgeciliğin oluşturduğu iktisadî birikimler ve kurumsal zemin olmuştur. Bu bağlamda yeni kıtaların keşfi ile Avrupa ekonomisinde ciddi bir canlanma

minin gelişimini sağlayan bu çalışma Weber'e daha sonraki çalışmalarında ve son sosyolojik eserlerinde temeller sunmuştur."

meydana gelmiştir. Özellikle Yeni Dünya'dan aktarılan maddî zenginlikler ve değerli madenler Avrupa'nın harcama imkânlarıyla beraber ticaret hacmini de olağanüstü düzeyde genişletmiştir.

Böylece Avrupa dâhilinde ve deniz aşırı ticarete ciddi gelişmeler meydana çıkmıştır. Bu ticaretin yürütülmesi için başlangıçta eski ortaklık biçimlerinin kurumlaşmış hâlleri devreye girse de zamanla devlet kanalıyla yürütülen bir ticaret gelişmiştir. Zira coğrafi keşifler sonrasında kullanılmaya başlanan yeni rotalar ve ticaretin gerçekleştiği coğrafyalarda devletin askerî ve siyasî koruması olmaksızın bir ticaretin yürütülebilmesi neredeyse imkânsızdır. Böylece daha sonra on dokuzuncu yüzyılda tam olarak ortaya çıkacak olan anonim şirketlerin ilk formu olarak kumpanyaların ortaya çıktığına şahitlik etmekteyiz.

Kumpanyalar, devlet tarafından verilen imtiyazname (charter) ile kuruluyor ve tüzel kişiliğe sahip oluyorlardı. Bu kumpanyaların ömürleri imtiyaznamenin süresi ile sınırlıydı. Her süre dolumunda sürenin yeniden uzatılması gerekiyordu. Kumpanyalar bir tür ortaklıklar bileşkesi gibi hareket etmekteydi. Bugünkü anlamıyla bir tüzel kişilik sahibi değildiler. Ancak yine de hakkında dava açılabilir ve kumpanyanın kendisi de dava açabiliyordu (Taşdelen, 2005: 33).

Bu tür kumpanyaların ilklerinden ve en ilginç örneklerinden biri olan İngiliz Doğu Hint Kumpanyası 1600'de Londralı bazı tüccarlar tarafından Kraliçe I. Elizabeth'in izniyle kurulmuştur. Kumpanyanın amacı baharat ticaretine girerek, bu ticaretten pay almak ve Uzak Doğu'daki Portekizli ve öbür Avrupalı güçlerle yarışmaktı. İlk sömürgecilerden olmayan İngiltere'nin dünya ticaretinde etkin bir konuma ulaşmasında bu imtiyazlı beratlı şirketlerin (chartered companies) rolü büyüktür. Beratlı şirketlerin sayısının artması ve güç kazanmaları ile İngiliz yayılcılığı başlamış, İngiliz sömürgeleri oluşmuştur. "Bu dönemde İngiliz dış ticaret hacmi 1610-1640 arasında on kat" artmıştır (Taşdelen, 2005: 43).

Sömürgeciliğe çok geç bir tarihte girmiş olan Almanya'da da ilk şirketlerin yine sömürgeci kumpanyalar tipinde olması ilginçtir. Brandenburg Afrika Kumpanyası bu bağlamda kurulan ilk Alman anonim ortaklığıdır. Bu kumpanya 17 Mart 1682'de Brandenburg Büyük Prensi Friedrich Wilhelm tarafından, Gine kıyılarından fil dişi, altın, baharat ve benzeri sömürge malları ile köle getirmek için kurulmuştur. Bunu 1719'da Habsburglar tarafından kurulan Doğu Şirketi izlemiştir (Taşdelen, 2005: 57).

Kumpanyalar başlangıçta düzenlenmiş ve hisseli olarak iki şekil altında meydana çıkmıştır. Sermaye ortaklığından ziyade belirli meslektaş birliklerinin dış ticaret tekellerinden faydalanmak üzere bir araya geldiği düzenli kumpanyalar bu birliklerin zayıflamasıyla birlikte yerini hisseli kumpanyalara bırakmıştır. Hisseli kumpanyalar ise basit anlamda bir sermaye ortaklığıdır ve seçilmiş veya atanmış yöneticiler eliyle yönetilmektedir. Hukuksal yönden adi ortaklıklara benzeyen bu kumpanyalar "başlangıçta tekel hakkının kullanılmasının organizasyonu ve bu organizasyon içinde herkesin kendi hesabına bireysel ticaretinin mümkün kılınması"ni sağlamaktaydılar (Taşdelen, 2005: 31). Dışarıdan bakıldığında kurumsal bir görünüm arz eden bu ya-

pılar, aslında neredeyse bir yapılar bileşkesi gibi işlemektedir.

Devlet korumacılığı atında yeşeren bu kumpanyalar, birçok yerde devletle iç içe devlet yetkilerini kullandılar. Yarı bağımsız devlet gibi “vergi aldılar, savaşlar yürüttüler, devletlerle müzakerelere giriştiler, elçiler gönderdiler. Avrupa devletlerinin sömürgelerindeki varlıkları anayurtlarına aktarmada aracı oldular.” Kumpanyalar altında gerçekleşen bu yeni ortaklık biçimlerinin zamanla Avrupa’da devlet denetiminde bir sermayedar sınıfının oluşmasına yol açtığını rahatlıkla söyleyebiliriz.⁴

Buradan da anlaşılacağı üzere kumpanyalar sömürgelerle kurulan ilişkiler neticesinde ortaya çıkan ticarî sömürü alanından faydalanarak gelişmiştir. Sömürgeciliğin ilk talan aşaması geçildikten sonra sömürgelerden elde edilen hammadde ve insan gücünün transferi⁵ ve devlet tarafından kapalı bir pazara dönüştürülen yeni coğrafyalara üretilen veya başka yerlerden elde edilen malların satılması önemli bir sermaye birikim kaynağı olmuştur. Köse’nin dile getirdiği gibi “...ilk [modern] şirketler sorumluluğunu sınırlama amacından ziyade sermaye toplanmasını temin ve rekabeti ortadan kaldırmak amacı ile bir sömürü aracı olarak kurulmuşlardır.” (Köse, 2006: 26).

Taşdelen ise ilk ortaklıkların tüzel kişiliği ve sorumluluk konusunda bir düzenlemenin söz konusu olmadığını dile getirerek Köse’yi desteklemektedir. Ortaklıklarda sorumluluğunun sınırlanması hukuken 1844’te gerçekleşmiştir (Taşdelen, 2005: 31). Dolayısıyla şirketlerin gelişimini açıklarken Avrupa’nın içsel kaynaklara dayanarak gelişmesi ekseninde geliştirilen açıklamaların yanına uluslararası ekonomi-politiğin etkisini de eklememiz gerekmektedir.

Diğer taraftan şirketlerin gelişimi açısından devrimci bir gelişmeyi haber veren çift girişli muhasebe etrafında geliştirilen açıklamalar da aşırı genellemeyle elde edilmektedir. Zira çift girişli muhasebenin ancak on dokuzuncu yüzyılın başında yaygın bir uygulamaya dönüştüğünü ve ikinci yarısında bir norm hâline geldiğini görmekteyiz. Örneğin dönemin önemli şirketlerinden olan kumpanyalar, muhasebe sisteminin yerleşmemiş olması sebebiyle sayısının fazlalığından dolayı ciddi problemler ve suistimaller yaşamaktadırlar. Bunların bazılarında sağlıklı çift girişli ve düzenli

⁴ Modern sermayenin nasıl ortaya çıktığı ilginç ve tartışmalı bir konudur. Şirketler ve bankalar gibi kurumsal oluşumların tarihi incelendiğinde yeni sınıfın ve sermayesinin devlet tarafından oluşturulan ortamlarda geliştiği söylenebilir. Özellikle on yedinci yüzyıldan itibaren kendini gösteren merkantilist siyasetler belli bir toprak parçasının (modern devletin ülkesinin) kapatılarak sermaye oluşumuna hazır bir kapalı pazara dönüştürülmesi ve aynı sermayenin uluslararası alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerinde devlet tarafından “ulus”un gücüne dayanarak korunması ve beslenmesi söz konusudur.

⁵ Köle ticareti bu kumpanyaların asli işleri arasındadır.

bir muhasebe sisteminin kurulması için 1800'lü yılları beklemek gerekmiştir. Çetin ve Çevik'in verdikleri bilgiye göre "örneğin 1602'de kurulan Hollanda Doğu Hint Şirketi ve Londra'nın Sun Fire Insurance Office'i çift yönlü muhasebe usulüne ancak 1890'larda geçebilmiştir." (Çetin ve Çevik, 2005: 5-6). Bu bilgi aslında Avrupa iktisat tarihi açıklanırken şirketlerin gelişimine dair kullanılan çift yönlü muhasebenin devrimci rolünün biraz abartıldığını göstermektedir. Zira dönemin önemli ve önde gelen iki şirketi dahi henüz bu muhasebe sistemini kullanmamaktadır.

Sömürgecilikle birlikte ortaya çıkan ticarî kapitalizmin müşahhas hâlleri olan kumpanyalar on sekizinci yüzyılın sonlarından itibaren sanayi dönüşümü neticesinde üretim sisteminin büyük ölçüde değişmesi ile birlikte tartışılmaya ve ulusun ve kamu malî yesinin üzerinde yük olarak görülmeye başlanmıştır.⁶ Yeni sanayici kapitalistler, eski tüccar kapitalistlerin eski dönemden kalma imtiyazlarla sistemden daha fazla pay elde etmelerine kötü gözle bakmaya başlamışlardır. Bu dönemde İngiltere'de sömürgelerin yönetimine dair bütün tartışmalarda bu gerilimin izlerini görebilmek mümkündür. Bu tartışmalar neticesinde ticarî kapitalizmin ürünü olan kumpanyalar önce zayıflamış ardından da tamamen ortadan kalkmıştır.

Kumpanyaların sona ermesi devletle şirketlerin ilişkisinin koptuğu anlamına gelmemektedir. Fakat bu ilişkinin daha ince işlenmiş bir biçimde kurulduğu söylenebilir. Özellikle on dokuzuncu yüzyılın üçüncü çeyreğinden itibaren girilen emperyalizm döneminde şirketler, ülkelerin emperyalizminin bir aracı olarak işlev üstlenişlerdir (Taşdelen, 2005: 61).

2.2 ANONİM ŞİRKETLERİN DOĞUŞU

Sanayi dönüşümü sonrasında on dokuzuncu yüzyılda Batı'da yeni bir iktisadî ve siyasî evreye girilmiştir. Bu dönem önceki gelişmelerin üzerine kurulmakla beraber ciddi bir biçimde yenilikleri de beraberinde getirmektedir. İktisadî ve siyasî yaşamdaki genel değişiklikler ortaklıklar için de söz konusudur. Bu dönemde ortaya çıkan ortaklıklar ile "daha önceki ortaklık tipleri arasında yapısal açıdan bir karşılaştırma yapıldığında, benzerliklerin yanı sıra bazı çarpıcı farklılıklarla da karşılaşmaktadır." (Çizikça, 1999: 36). Bugünkü şirket tipleri temelde on dokuzuncu yüzyılda meydana çıkmıştır. Sanayi dönüşümü sonrasında gelişen yeni iktisadî ve siyasî yapıda özellikle anonim şirketlerin ortaya çıkması büyük sermaye isteyen yeni girişimlerin finanse edilmesinde hayli yararlı olmuştur. Avrupa ülkelerinin sanayileşmelerine denk gelen dönemlerde bankerlerin finansmanı ve özel servetlerin birleştirilmesi ile çok sayıda anonim ortaklık kurulmuştur (Taşdelen, 2005: 57).

⁶ 1700'lerin sonundan itibaren İngiltere'de Doğu Hint Kumpanyasının imtiyaz süresinin uzatılması çok ciddi tartışmalara neden olmuştur. Bu tartışmalarda yeni sanayici burjuvazinin eski ticaret burjuvazisi ile çekişmelerinin izini görmek mümkündür. Nihayetinde 1852'de kumpanyanın imtiyaz süresi son bir kez uzatılmış ve 1873'te, Doğu Hint Kumpanyası resmen ortadan kalkmıştır.

Teknik olarak sermaye sahiplerinin profesyonel yöneticiler eliyle yönetilen bir şirkete ortak olmaları anlamına gelen anonim ortaklıklar, ortaklıklara yüklenen bütün anlam ve işlevleri üstlenen ilk müessesedirler. Bu bakımdan İlhan Tekeli anonim şirketlerin sermayenin önce akümülatörü sonra da emperyalist ve tekelci aşamalarda transformatörü olduğunu dile getirmektedir. Tekeli, (1983: 2387) anonim ortaklıkların sermayenin değişik girişimciler üzerindeki denetimi güçlendirmenin mekanizması olduklarını belirterek onların modern iktisadî sistem açısından ne kadar önemli bir konuda olduklarının altını çizmektedir. Çizakça'nın dile getirdiği gibi anonim şirketler modern iktisadî yaşam için hayati önemdedir: "Gerçekten de, bu şirketler iş ortaklıklarının yüzyıllar süren gelişiminde kaydedilen en önemli gelişmedir ve bizi modern zamanlara taşır." (Çizikça, 1999: 39).

On dokuzuncu yüzyılda modern yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi iş yaşamında da temel bir kurumlaşma gerçekleşmiştir. Bunun uzantılarını özellikle hukuk sisteminin oluşumunda görebiliriz. Bu anlamda yukarıda tartışılan tüzel kişiliğin, sorumluluğun sınırlandırılmasının ve muhasebe sisteminin bu dönemde anonim ortaklıklarla birlikte yerleşmeye başladığını görmekteyiz. Yani iktisat tarihçilerinin geriye dönük bir açıklamayla kökenlerini on altıncı hatta on dördüncü yüzyılda keşfettikleri bu uygulamalar diğer pek çok "modern" uygulama ve norm gibi ancak on dokuzuncu yüzyılda yerleşebilmiştir.

Bu bağlamda kumpanyalar etrafında ortaya çıkan çeşitli spekülasyon ve suistimalleri engellemek üzere çıkarılan ve on dokuzuncu yüzyılda girişimciliğin önünde engel olmaya başlayan çeşitli kanunların değiştirilmesi ve kaldırılması önemli bir aşamadır. Örneğin İngiltere'de 1720'de yürürlüğe konulan Balon Yasası 1825'te kaldırılmış ve her bir şirket için izin alma kuralı kaldırılmıştır. Böylece ruhsat alan herkes şirket kurma ve ortaklığa girme hakkını elde etmiştir (Taşdelen, 2005: 100). Bu gelişmeyi tamamlar nitelikte 1856'da İngiltere'de Anonim Şirketler Yasası yürürlüğe girmiştir⁷ (Çizikça, 1999: 34).

Bir sermaye şirketi mahiyetindeki anonim ortaklıklarda ortakların sorumluluğunun sermaye payı ile sınırlandırılması önemli bir gelişmedir. Böylece anonim ortaklıklara konulan sermayenin paylara ayrılıp bir piyasada alınıp satılabilmesi mümkün hâle gelmiştir. Böylece şirketin bir tüzel kişilik sahibi olabilmesi söz konusu olmuştur. Zira sermayenin piyasada alınıp satılabilir olması, zamanla profesyonellerin yönetiminin ve denetiminin gerçekleşmesini temin etmiştir. Şirketin organları sermaye sahiplerinin seçimi ile

⁷ Bu yasanın Osmanlı'daki anonim ortaklıkları mümkün kılan Kanunname-i Ticaret'ten on altı yıl daha genç olması ilginçtir. Bir sonraki bölümde tartışılacağı üzere sadece bu tarihten bile Osmanlı'da şirketlerin gelişmesinin önündeki engellerin hukuktan kaynaklanmadığını göstermektedir.

oluşturulmaktadır. Böylece şirket sermaye koyan ortakların kişiliğinden bağımsız bir hukuksal kişiliğe sahip olmaktadır. Bu anonim ortaklıkların teşekkülü için en önemli şarttır (Taşdelen, 2005: 23). Aksi hâlde hiç tanımadığı kişilerin kurduğu bir işletmenin hisselerini alarak kimse şirketin zararlarından sorumlu hâle gelmek istemeyeceği için anonim ortaklıklardan elde edildiği iddia edilen sermaye toplanması ve sermayenin gayrişahsileşmesi söz konusu olamayacaktı. Diğer taraftan sermaye sahipliğinin el değiştirmesine sağlanan olanak, teşebbüse konulan sermayeye bir süreklilik kazanmıştır. Böylece “sermaye yönetiminde süreklilik de sağlanmıştır.” (Taşdelen, 2005: 13). Bugün gıpta ile bahsedilen 200 yıllık şirketler bu sürekliliğin neticesinde ortaya çıkmıştır.

Anonim ortaklıklar ilk olarak denizcilik, demiryolları, bankacılık gibi büyük sermayelerle mümkün olan alanlarda ortaya çıkmıştır. Bunlar aslında hâlen daha devletin belirli alanlarda iş adamlarına verdiği imtiyazların piyasaya hisse satılması yoluyla gerçekleştirilmesi anlamına gelen işlerdir. Örneğin devletten belirli bir demiryolu hattının yapım ve işletme imtiyazını alan bir girişimcinin daha sonra bu imtiyaza dayanarak girişimi için sermaye toplamak üzere hisseleri satışa çıkarmaktadır. Böylece yatırımın piyasadaki faiz hadlerinin üzerinde bir getiri getireceğine insanları ikna ederse hisseleri satabilmektedir. Bir süre sonra hisselerin kendileri bir metaya dönüşmekte ve zamanla günümüzde olduğu gibi yatırımın değerini ölçen araçlara dönüşmektedirler.

Görüldüğü üzere anonim şirketler ile para ve sermaye piyasalarının gelişimi arasında ciddi bir ilişki söz konusudur. Bu iki alan birbirinden beslenerek hızla gelişmiştir. Bankaların topladığı paraları kredi olarak tekrar piyasalara vermesi insanların şirketlerin hisselerini alarak yatırımlara ortak olmaları ile toplumdaki toplam tasarruf miktarının önemli bir kısmının tekrar yatırımlara dönmesi temin edilmiş, büyük yatırımlar için kaynak yaratılabilmektedir.

Yirminci yüzyıla gelindiğinde artık şirket ve piyasa sistemi yerleşmiştir. Şirketlerin ekonominin taşıyıcıları olmaları ve iktisadî büyümenin temel aktörleri olmaları artık iyice yerleşmiş bir yargıdır. Joel Bakan (2007)'in eleştirel nazarlarına muhatap olan uluslararası kurumsal şirketler bugünkü büyüklük ve güçleri itibarıyla neredeyse devletlerle boy ölçüşebilecek seviyededirler. Günümüzde artık devletlerin kararlarını dahi etkileyebildikleri hatta uluslararası iktisadî düzenin birincil aktörleri oldukları dile getirilebilmektedir. Çetin ve Çevik de şirketlerin etkisini şöyle anlatmaktadırlar: “Artık şirketleşme kavramına sadece ekonomik kalkınma ve sermaye birikimi açısından bakmak oldukça dar bir yaklaşımı ifade etmektedir. Şirketlerin devletlerle toplumla ve çalıştırdığı kişilerle oluşturmuş olduğu hukukî sosyal ve psikolojik ilişkiler de hayli karmaşık bir durum arz etmektedir.” (Çetin ve Çevik, 2005: 6-7).

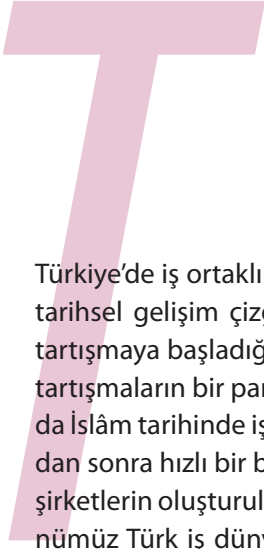
Günümüzde iktisadî yaşam şirketler etrafında dönmektedir. Gelişmiş bir ekonomide iktisadî faaliyetlerin genel bir denge içerisinde yürümesi, ülkenin uluslararası iktisadî sistem içinde güçlü bir yere sahip olması çoğu kez sağlıklı bir şirket dünyasına bağlıdır. Devletlerin iktisadî gelişmedeki rolünün şirketlerin faaliyetlerini kolaylaştırmak



olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Onların sağladığı istihdam sosyal den-
genin sağlanmasında ana etkindir; ürettikleri katma değer ise ülkeyi güç-
lü kılan etkenlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla günümüzde şirketlerin
tarihsel bakımdan hiç olmadığı kadar iktisadî hatta bazen siyasî olayların
merkezinde yer almaları söz konusudur.

3.

TÜRKİYE'DE İŞ ORTAKLIKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ*



Türkiye'de iş ortaklıklarını ele alan bir çalışmada ister istemez ortaklıkların tarihsel gelişim çizgisi gözden geçirilmek durumundadır.¹ Zira meseleyi tartışmaya başladığımızda tarihî olguların hiç ummadığımız kadar güncel tartışmaların bir parçası olduğunu görebilmekteyiz. Bu anlamda bu kısımda İslâm tarihinde iş ortaklıklarının ele alınış biçimine dair kısa bir tartışmadan sonra hızlı bir biçimde Osmanlı ve Türk modernleşme tarihi içerisinde şirketlerin oluşturulması için sarf edilen çabalar incelenecektir. Böylece günümüz Türk iş dünyasının şekillenmesini sağlayan unsurların anlaşılması hedeflenmektedir.

3.1 İSLÂM TARİHİNDE ORTAKLIKLAR

Tacir bir peygamberin tebliğ ettiği bir din olarak İslâm'ın ticareti özendirdiğine dair ciddi deliller mevcuttur. En azından Hristiyanlıkta olduğu gibi

* Genel bir iktisadî gelişme tarihi anlatmak bu kısmın açılarını aşan bir şey olacaktır. Bu sebeple sadece şirketler ve şirketleşme ile ilgili olanlar değerlendirilecektir.

¹ Mehmet Akif Aydın'ın Fethi Gedikli'nin kitabına yazdığı takdim yazısında dile getirdiği gibi ortaklıklar hukuku ve tarihi konusuna son zamanlarda canlanan bir ilgi söz konusu olsa da İslâm iktisat ve hukuk tarihi bugüne kadar maalesef üzerinde yeteri kadar çalışılmamış bir alandır (Aydın, 1998: 11). Fakat biz yine de bu kısıtlılık içerisinde bizim çözümlememize temel oluşturacak bir tarihsel perspektifi sağlamayı umut etmekteyiz.

ticareti ve çalışmayı hor görme gibi bir durum söz konusu değildir. Özel'in belirttiği gibi Kur'an'da çeşitli yerlerde ticareti öven ifadeler geçmektedir (Özel, 1997: 273). Gedikli'nin aktardığı ve bizim alan araştırmamızdaki görüşmelerimizde sık sık zikredilen Hz. Peygamber'den nakledilen bir hadis-i kudsîde "Ben arkadaşlarına ihanet etmeyen iki ortağın üçüncüsüyüm, hıyanette bulunursa aralarından çıkarım" denilmektedir. Gedikli'ye göre bu hadis, sadece şirketin meşruluğuna dair bir delil değildir, aynı zamanda insanları şirket kurmaya teşvik etmekte ve cesaretlendirmektedir (Gedikli, 1998: 38).

Zaman zaman İslâm toplumlarının iktisadî gelişmesinin önünde bir engel gibi görülen faiz yasağının da insanları ticarete ve üretime yönlendiren bir etken olarak görülüp değerlendirilmesi söz konusu olabilir. Bu bakımdan İslâm dünyasının gerilemesinin tarihini yazmaya odaklanan kimi yazarların ısrarla dile getirdikleri noktalara farklı bir yerden bakılması da gerekmektedir.

İslâm Arap toplumları arasında yayıldıktan kısa bir süre sonra dünya tarihinin ilk ticaret merkezleri olan kadim coğrafyalara egemen hâle gelmiştir. Tarih boyunca Doğu ve Batı'yı birbirine bağlayan Mezopotamya, Mısır, Anadolu ve İran coğrafyalarının çok hızlı bir biçimde İslâmlaşması, İslâm medeniyetinin oluşumunda önemli bir yere sahiptir. İslâm dininin vaaz ettiği temel prensiplere göre değerlendirilerek buradaki uygulamalar hızlı bir biçimde bütüncül bir iktisadî sistemin parçalarına dönüştürülmüştür.

İslâm'ın bu anlamda önemli prensiplerinden birisi olan faiz yasağı sadece belli bir paranın ödünç verilip belli bir süre sonra önceden belirlenen orana göre geri tahsil edilmesini kapsamamaktadır. Aynı zamanda bu diğer uygulamaların da meşruluğunu değerlendirmeye yarayan bir mekanizmanın temel ilkesine dönüşmüştür. Örneğin Çizakça'nın aktardığı gibi "Hz. Muhammed aynı malın takasını, sözgelimi daha iyi hurmalar ile kötü hurmaların takasını bir tür tefecilik olarak nitelendirip iki ayrı türden yiyeceğin, örneğin arpa ile buğdayın takasında teslimatın hemen yapılmasında ısrar ederek İslâm dünyasının takas çağından para çağına geçişini teşvik etmiş oldu." (Çizikça, 1999: 52). Bu parasallaşmanın etkisini daha sonra İslâm dünyasında çok net bir biçimde görebilmekteyiz.

Diğer taraftan hac ibadetinin varlıklı Müslümanlara farz olması, ticaretin gelişmesine katkı yaptığı gibi farklı coğrafyalarda ortaya çıkan çözümlerin ve kurumların hızlı bir biçimde diğer coğrafyalara da yayılmasını temin etmiştir. Yukarıda bahsedilen coğrafyaların İslâmlaşması ile birlikte dünya tarihinde daha önce görülmemiş bir biçimde Doğu-Batı ticaretinde gelişme yaşanmıştır. Temelde uzun mesafeli kervan ticaretine ya da denizciliğe dayalı olan bu iktisadî hayat içinde gerekli olan kurumsal gelişmelerin de yaşanmaya başlandığı görülebilir. Bu kurumsal gelişmeler arasında ortaklık müesseselerinin gelişimi ayrı bir yer tutmaktadır. Çizakça haklı olarak bu üç gelişmeyi İslâm dünyasını çok büyük bir ticaret merkezi hâline getiren sebepler olarak zikretmektedir (Çizikça, 1999: 52).

İslâm'ın iktisadî gelişmenin önünde bir engel teşkil ettiğine dair ciddi şarkiyatçı eleştiriler vardır.² Bunlardan hareketle ülkemizde iktisadî geri kalmışlığın nedenlerini dinî etkenlerde arayan bilim adamları da bulunmaktadır. Özellikle İslâm'ın faiz yasağının iktisadî hayatı baskıladığı ve İslâm toplumlarında egemen olan siyasal rejimlerin iktisadî alanın gelişmesini engellediği iddiaları çok yaygın ve baskın bir biçimdedir. Belki de yukarıda Aydın ve Çizakça'nın dile getirdiği iş ortaklıklarının tarihinin araştırılmamış olmasının en önemli nedeni bu bakış açısıdır. Zira İslâm toplumlarında iktisadî yaşamın gelişmemiş olduğu tezinden hareketle şekillenen bir araştırma evreninin bu tür konulara ilgi duyması neredeyse imkânsızdır.

Udovits gibi araştırmacıların gayretleri ile İslâm iş ortaklıkları tarihi üzerindeki perdeler son zamanlarda aralanmaya başlanmıştır (Udovits, 1962: 1970). Onun açtığı yoldan ilerleyen iktisat ve hukuk tarihçileri İslâm tarihi boyunca gerçekleşen çeşitli iş ortaklığı türlerini ortaya koymayı başarmışlardır. Detayları bu kitabın sonunda yer alan araştırmada Kızılkaya'nın tartıştığı gibi İslâm toplumlarında gerçekleşen canlı ticarî hayatın gereği olan bütün ortaklık türleri, hukukî ve iktisadî bakımdan gerçekleştirilebilmiştir. Zira Özel şöyle belirtmektedir: "Ticaretin amacı kâr olduğuna göre, ticaretin meşru görülmesi karın da meşru görülmesi demektir. Şayet kâr elde etmek meşru görülüyorsa, bu kardan bir hisse almak da meşru sayılmalıdır." (Özel, 1997: 273).

Bu bakımdan kısaca özetlemek gerekirse en yaygını ve bilineni mudarebe olmakla birlikte mufavaza, müşareke (inan) ve vücuh da diğer ortaklık türleridir. İslâmî ortaklık şekilleri arasında en iyi bilineni ve muhtemelen en yaygın olanı mudarebedir. Günümüzdeki risk sermayesine (joint venture) çok benzeyen³ mudarebede iki taraf bulunmaktadır. Mecelle'nin 1404. maddesinde mudarebe "bir taraftan sermaye, diğer taraftan sa'y ve amel olmak üzere bir nevi şirket" olarak tanımlanmaktadır. Sermayedar parasını ya da malını, onu işletecek ve elde ettiği kârdan önceden üzerinde anlaşılmış olan bir oranı yatırımcıya geri verecek olan aracıya (mudarib) teslim etmektedir. Bu ilişki bir sözleşme ile kayıt altına alınmakta ve işlem neticesinde iki taraf da üzerinde anlaştıkları kâr payını almaktaydılar. Kârın miktar cinsinden değil oran cinsinden belirtilmesinin mecburi olması ve bu oranların belirlenmesinde tarafların tam bir serbestiyetinin olması bu ortaklık türünü dinamik kılmaktadır.

Diğer taraftan mudarebede risklerin sermayedar üzerinde olması da önemlidir. Bu aslında girişimciliğin koruma altına alınması ve sermaye sahiplerinin daha akılcı hesaplar yaparak işlemlerini gerçekleştirmelerini

² Bu tezlerin bir tartışması için bk. Rodinson, 1969.

³ Mudarebe ile çağdaş risk sermayesi uygulaması arasındaki benzerlikler için bk. Gedikli, 1998: 26-27.

sağlamıştır. Böylece hem girişimcilik gelişmiş hem de sermayedarlar sürekli daha kârlı işlerin peşinde koşabilmişlerdir. Bu ortaklık türü kolayca tahmin edilebileceği gibi uzun mesafe ticaretinde önemli bir araçtır. Hatta zaman zaman bir girişimcinin çok kârlı bir iş fırsatını değerlendirmeleri için birkaç sermayedarı ikna edip onların sermayelerini birleştirmesi de söz konusu olmuştur. Ticaretin ciddi bir biçimde genişlemesini sağlayan bu uygulama hızlı bir biçimde İslâm dünyasında yayılmış, oradan da muhtemelen Sicilya ve Endülüs üzerinden Avrupa'ya geçmiş ve Udovitc'e göre Avrupa'daki commendanın atası olmuştur (Udovitc, 1962: 1970).

Diğer bir İslâmî ortaklık şekli olan müşareke, diğer adıyla inan ise mudarebedeki girişimci ortağın ortaklığa aynı zamanda sermaye koyması ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla aslında burada iki sermaye sahibi aynı işi yapmak üzere bir araya gelmektedirler. Her iki taraf da riske ortaktır (Çizikça, 1999: 4). Bu iki türün yaygın olduğunu İslâm hukuk tarihindeki dava kayıtlarından takip etmek mümkündür. Zira İslâm'ın genel hükmü dolayısıyla bu ortaklıkların mutlaka yazılı bir sözleşmeye dayalı olması beklenmektedir. Karşılıklı hakları korumak için düşünülen yazılı sözleşme, aynı zamanda ortaklıkların meşruiyeti için de gerekli görülmektedir. Bu sözleşmelerde genellikle "anlaşmanın türü, yatırım miktarı, kâr dağılımına ilişkin şartlar ve aracının yatırılan sermayeyi işletirken sahip olduğu serbestlik" (Çizikça, 1999: 4) yazılmaktadır. Buradaki şartlardan görüldüğü üzere hukukta ileri düzeyde bir kurumlaşma söz konusudur. Bu kurumlaşmaya ve standartlaşmaya ek olarak uygulamadaki esneklik ve evrensellik mudarebe ve müşareke ortaklıklarının yayılmasının da en temel sebeplerinden biridir. Yani bir tür mevzuatın transferi yoluyla kurumların aktarılması söz konusudur.

Mudarebe ve müşarekeye göre daha az kullanılan diğer bir tür ise mufavazadır. Mufavaza çağdaş uygulamadaki komandit şirketi ile ciddi benzerlikler göstermektedir. Zira bu türde tüm ticarî faaliyetlerin ortaklık kapsamında yapan ortaklar her açıdan tamamen eşit ve birbirlerinin kefilidirler. Ortaklar tek başlarına ortaklık sermayesinin tamamıyla özgürce hareket edebilme yetkisine sahiptirler. Bu tür özellikler aslında bu ortaklık türünün aynen çağdaş muadilinde olduğu gibi çok fazla kullanılmamasına yol açmıştır. Bundan başka bir de züğürt ortaklığı olarak da tarif edilen "sermayesi olmayan, fakat itibar sahibi iki ortağın finansman ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla tasarlandığı" (Çizikça, 1999: 7) vücut şirketi vardır. Bu tür genellikle belirli bir süre ticaret yapmış ve itibar kazanmış kişilerin sermaye artırımını yapmalarının bir aracıdır.

Burada dikkat edildiği üzere sermayenin bulunması ve işletilmesi önemli bir yere sahiptir. Ortaklıkların temel gayesi belirli bir sermaye miktarına ulaşarak iş yapmak ve kârı paylaşmaktır. Zira "İslâm Hukuku hangi türden olursa olsun sermayelerin atıl bırakılmasını tasvip etmemekte ve bunların sürekli olarak ticarî hayatta değerlendirilmesini istemektedir." (Köse, 2006: 16). İslâm dünyasında ortaklıkların gelişmişliği inkâr edilebilecek bir durum değildir. Ancak bu ortaklıkların İslâm hukukunun tüzel kişiliği tanımaması sebebiyle geçici ortaklıklar şeklinde olduğu, dolayısıyla iktisadî sistemde daimi bir gelişmeyi sağlayamadıkları savunularak İslâm dünyasında kapi-



talizmin bu sebeple gelişemediğini ve geri kalmışlığın kökeninde yer alan nedenlerden birinin de bu olduğu öne sürülmektedir.

Hukukî anlamda tüzel kişi aynı gerçek kişiler gibi hakları ve yükümlülükleri olan hükmi şahsiyetlere denmektedir. Bu hükmi şahsiyetler aynı insanlar gibi borçlanabilmekte, yükümlülük altına girebilmekte ve tüm ticarî işlemlere birer gerçek aktör olarak katılabilmektedirler.

Pekçok çağdaş İslâm hukukçusunun karşılaştığı bir sorun olan bu mesele etrafında ciddi tartışmalar söz konusudur. Zira sadece tarihsel bir değerlendirmeyi değil aynı zamanda günümüzdeki uygulamaları da etkileyecek neticeleri olan bir tartışmadır. Köse İslâm hukukunda tüzel kişiliğin olmadığı iddialarının geçerli olmadığını aksine pek çok tüzel kişilik tanımlamasının söz konusu olduğunu belirtmektedir. İslâm hukukçuları temel bir ilke olarak “zimmeti, hayat sahibi insana nisbet” etseler de “vakıf, beytülmal, mescit gibi müesseselerde de zimmetin vücudundan bahsetmeye ve bunu kabul etmeye mecbur kalmışlardır.” (Köse, 2006: 181). Diğer taraftan “Osmanlı döneminde kendiliğinden bir topluluk oluşturan ve hukukî bir varsayımla tüzel kişilik sayılmaya en elverişli bulunan birimler” olarak köyler de buna iyi bir örnektir (Köse, 2006: 180). Bu kurumlar birer şahıs gibi görülmüş ve bazı işlemlere taraf olabilmişlerdir. Dolayısıyla tam da çağdaş tüzel kişilikler gibi bu müesseseler yükümlülük ve borçlar altına girip vecibeleri üstlenebilmişlerdir. Bu sebeple İslâm hukukunda hükmi şahsiyetlerin olmadığı ve şirketlerin de bu sebeple gelişemedikleri iddiası geçerli bir iddia değildir. Ancak yukarıda şirketlerin gelişimi ile devlet erkinin kullanımı arasındaki münasebete bir kez daha döndüğümüzde Batı dışı dünyada modern şirketlerin ortaya çıkmamasını modern devlet biçiminin oluşması ile açıklamak daha makuldür.

3.2 OSMANLI KLASİK DÖNEMİNDE ORTAKLIKLAR

Osmanlı Devleti'nin klasik döneminde ticarî ve iktisadî meselelerde İslâm hukuk birikiminin sunduğu imkânlardan faydalandığı dile getirilmelidir. Pamuk'un dile getirdiği gibi “15. yüzyıldan 19. yüzyıla kadar İstanbul ve Anadolu'daki ticarî anlaşmazlıkları ve çözümlenmelerine ilişkin mahkeme kayıtları, Osmanlı hukukçularının ortaçağ İslâm hukukçularının öğretilerini gayet iyi bildiklerini ve iş ortaklarından kaynaklanan anlaşmazlıklardan genellikle klasik İslâmî ilkelerini uyguladıklarını” göstermektedir (Pamuk, 1999: 91-2). Dolayısıyla bazı yeni düzenlemeler olmakla birlikte İslâm şirketler teorisi ve uygulamasıyla Osmanlı klasik dönemi anlayışı ve uygulamaları arasında önemli düzeyde bir süreklilik mevcuttur.⁴

⁴ Çizikça, Osmanlı mudarebesine dair belki de en eski kanıtın Halil Sahillioğlu tarafından

Bizim yine de bu bölümü ayrı bir başlık altında ele almamızın temel nedeni Osmanlı modernleşme dönemine bir geçiş oluşturmaktır. Bu dönemin anlaşılmasının ayrıca geçişin karakterini doğru kavramsallaştırmak için de faydalı olacağı umulmaktadır. Fakat şurası da bir gerçektir ki Osmanlı'nın klasik çağları henüz çok az araştırılmıştır. Bu genel kısıtlılık içerisinde elimizde hukuk ve iktisat tarihiyle ilgili çok daha az araştırma mevcuttur.⁵

Osmanlı Devleti on altıncı yüzyılın başından itibaren doğu-batı, güney kuzey ekseninde neredeyse bütün kadim ticaret yollarına hâkim bir konuma ulaşmış ve bu konumunu on dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar korumuştur. Dolayısıyla imparatorluğun ticaret rotaları üzerinde İstanbul, Bursa, Halep gibi onlarca şehirde çok canlı bir iktisadî ve ticarî hayat meydana çıkmıştır.⁶ Bu canlılık içerisinde Gedikli'nin belirttiği gibi yukarıda ele alınan şirket türlerinden yüzlerce ortaklığa rastlanmaktadır⁷ (Gedikli, 1998: 88).

Bu dönemde özellikle Avrupa'da ortaya çıkan yenilikler neticesinde Osmanlı Devleti dünya ticaret rotaları üzerindeki egemenliğini ve imparatorluğun malî yesini korumak, ticarî yaşamı canlı tutmak için bir dizi tedbirler almıştır. Böylece bazı yeni uygulamaların devreye girdiği görülmektedir. Bu uygulamalardan en tartışılmalı küçük ortaklıklara kredi veren bir tür banka olarak para vakıflarının kurulması olmuştur. Her ne kadar dönemin şeyhülislamının fetvası ile kurulsun da bu vakıflar üzerinde ciddi bir tartışma söz konusu olmuştur. Zira bu uygulama ciddi bir biçimde İslâm'ın faiz yasağı ile çelişiyor görünmektedir. Her ne kadar vakıflar eliyle verilip faiz gelirinden elde edilen birikim yine toplum çıkarına kullanılacak dahi olsa bu işlemlerin diğer faizli işlemlere kapı aralayacağı endişeleri vardır.⁸ Çizakça'nın günümüz için de bir finans

ortaya çıkarıldığını aktarmaktadır. "Söz konusu kanıt, 1480 gibi erken bir döneme dayanmasına rağmen hiç de basit bir sözleşme değildir. Aksine, son derece karmaşık ticarî işlemler içermektedir. Dolayısıyla, Osmanlıların binlerce yıllık İslâm hukuku mirasından kaynaklanan bilgi birikiminden tümüyle faydalandığı izlenimi ediniyoruz." (Çizakça, 1999: 60).

⁵ "Hukuk metinlerini kullanarak esnaf ve ticarî hayatla ilgili konuları inceleyen çalışmalar ise oldukça azdır. Bunun bir sebebi esnaf birliklerinin kendi aralarındaki hukukî problemlerini yine kendilerinin oluşturduğu ve resmi olarak da kabul gören gelenek ve nizamlar çerçevesinde mahkemeye gitmeden çözebilme imkanına sahip olmasıdır. Dolayısıyla mahkeme kayıtlarında esnafa ilgili meselelerin nispeten az kaydedilmiş olduğu düşünülebilir." (Özcan, 2003: 2-3).

⁶ Coğrafi keşiflerle ilgili anlatılan ticaret yollarının değiştiği ve Osmanlı Devleti'nde ticaretin canlılığını yitirdiği tezleri yapılan son çalışmalarla yanlışlanmıştır. Aksine bu dönemde alınan çeşitli tedbirlerle hem imparatorluk içi hem de dış ticaretin ciddi bir biçimde arttığı görülmektedir.

⁷ Bu dönemdeki canlı ticarî hayatı mahkeme kayıtları üzerinden takip etme imkânına sahip bulunmaktayız. Zira hem ortaklıkların mutlaka yazılı bir akitle kurulması hem de Osmanlı mahkeme kayıtlarının iyi korunan ve günümüze ulaşan kaynaklar olmaları bu takibi kolaylaştırmaktadır. Nitekim bu döneme dair yapılan çalışmaların neredeyse tamamı mahkeme kayıtları üzerinden gerçekleştirilmektedir.

⁸ Bu konuda Tahsin Özcan'ın *Osmanlı Para Vakıfları: Kanuni Dönemi Üsküdar Örneği* başlıklı çalışmasına bakılabilir. bk. Özcan, 2003. Yine Hasan Karataş'ın yayımlanacak olan bir makalesi 1545-48 arasındaki yoğun tartışmaları özetlemektedir. bk. Karataş, 2011.

Pamuk'a göre bu aslında çok da yeni bir uygulama değildir ve Orta Çağ İslâm dünyasında yeterince gelişmeye de faizli ticarî kredilere karşı aşılamayacak engeller bulunmamaktadır. Faizli işlemlerin yerine aynı



kurumu modeli olabileceğini düşündüğü para vakıfları (Çizikça, 1999: xvi) uygulaması aslında siyasî bir karar neticesinde Osmanlı'daki özellikle imalatı canlandırmaya yönelik bir tedbirdir. Para vakıfları meselesinin Avrupa'daki gelişmelerden bağımsız bir biçimde ele alınması konunun anlaşılmasının en önemli nedenlerinden biridir.

Benzer bir biçimde yine Avrupa'daki gelişmeler karşısında Akdeniz ve Karadeniz ticaretini canlı tutmak, imparatorluğun iâşe sorununu çözmek ve Avrupa'daki siyasî dengeleri kontrol etmeye devreye sokulan kapitülasyonların ticarî hayat üzerinde ciddi etkileri olmuştur. Makro düzeyde ticaretin canlanmasına vesile olmasının yanı sıra mikro düzeyde pek çok yeni ortaklığın kurulabilmesine de zemin hazırlamıştır. Bu dönemde örneğin İstanbul'da Galata semti ciddi şekilde canlı bir ticarî hayata sahiptir ve burada yüzlerce farklı ortaklık türü gerçekleştirilmektedir. Bu özelliği dolayısıyla Gedikli'nin araştırmasına alan olarak belirlediği Galata'da ilginç bir biçimde gayrimüslimlerin de İslâm hukukuna göre çeşitli ortaklıklar teşkil ettiklerini ya da kendi davalarını Müslüman mahkemelerinde gördüklerini tespit etmekteyiz (Gedikli, 1998). Tek başına Galata örneğinin incelenmesi bile İslâm ortaklıklarının hukukunun on dokuzuncu yüzyıla kadar uluslararası ticarete geçerli bir uygulama olarak temel bir hareket noktası olduğunu göstermektedir.

Çizikça bu dönemde büyük ortaklıkların özellikle büyük gemilerle yapılan uzun mesafe ticaretinde ve iltizam müzayedelerinde söz konusu olduğunu dile getirmektedir. Onun incelediği örneklerde ağırlıklı olarak mudarebe şeklinde gerçekleşse de ortaklığın her türüne rastlamak mümkündür. "İltizam müzayedelerine katılan yüksek düzey bürokratların ve diğer girişimcilerin ardından ise, bir yanda büyük sermaye sahipleri, öte yanda da vergi toplama sürecini örgütleyecek ve gerektiğinde sözkonusu vergi birimini parçalara bölerek taşeronlara devredecek kişilerden oluşan ortaklıklar yer almaktaydı. Bu düzenlemeler çoğunlukla mudarebe biçiminde yapılmakta, ancak müfavaza ve inan türleri de ara sıra kullanılmaktaydı." (Pamuk, 1999: 95).

Yukarıda Batı'da iş ortaklıklarının gelişimini ele alırken Yeni Çağda gelişen şirketlerin sömürgecilikten bağımsız düşünülmemeyeceğini ve devletin imkânlarını ve yetkilerini bir sınıfı geliştirmek üzere kullandığını dile getirmiştik. Aynı dönemde Osmanlı uygulamalarını incelediğimizde devletin tam aksi bir tutumu söz konusudur. Devlet ticarî yaşamı canlı tutmak için

işlevi gören ve bu nedenle faizli kredileri gereksiz kılan mudarebe ve diğer iş ortaklıkları, kredi düzenlemeleri, borç transferleri ve kredi mektupları gibi başka ticarî düzenlemeler geliştirilmiştir. "Böylece İslâm toplumlarında uzun mesafeli ticaretin finansmanı, faizli krediler yoluyla değil, ayrıntıları taşıyan riskin ve değişik ortaklar tarafından sağlanan kaynakların niteliğine bağlı olarak değişen iş ortaklıkları yoluyla sağlanmıştır." (Pamuk, 1999: 90-91).

her türlü tedbiri almaktadır. Ancak belirli bir kesimin, özellikle ciddi yetkilere sahip olan devlet görevlilerinin, diğerlerinden bir sermaye transferi yoluyla zenginleşmesini engellemeye yönelik bir siyasetin olduğunu görmekteyiz. Bu tür uygulamalar zamanla imparatorlukta bir sermaye birikiminin temerküz etmemesi ve dolayısıyla aşağıda ele alacağımız üzere büyük yatırımlara kaynak bulunamaması ile neticelenirse de yaklaşık üç yüz yıl boyunca güçlü bir iktisadî sistemin aynı zamanda refahın tabana yayılarak sürdürülebilmesine zemin hazırlamıştır. Yani Osmanlı devleti kendi temel felsefesi mucibince kapitalistleşmeyi bir tehdit olarak görmüş ve buna alternatif oluşturabilecek uygulamaların peşinde olmuştur.⁹ Ancak on dokuzuncu yüzyılın başından itibaren değişen siyasî dengeler sebebiyle kurduğu modeli daha fazla sürdürmeyeceğini anlayınca da yüzyılın ortasından itibaren Avrupa devletlerinin yolunu takip etmeye karar vermiştir.

3.3 OSMANLI MODERNLEŞMESİ VE ŞİRKETLERİN GELİŞTİRİLME ÇABALARI

Osmanlı Devleti Tanzimat'tan sonra devleti yeniden eski günlerine döndürmek üzere hemen hemen her alanda ciddi değişiklikler yapmaya başlamıştır. Bu dönemde bürokrasiden ve devlet düzeninden başlayarak yapılan değişikliklerin arasında çağdaş gelişmeleri Osmanlı iktisadî yapısına uyarlayabilmek üzere gerçekleştirilen faaliyetler de bulunmaktadır. 1850'den itibaren bu anlamda siyasî, hukukî, malî, iktisadî ve ticarî pek çok girişimin bizzat devlet tarafından başlatıldığını ve desteklendiğini görmek mümkündür.

1774 tarihli Küçük Kaynarca Anlaşması sonrasında devletin uluslararası alanda siyasî gücünü kaybetmesi ile beraber artık klasik iktisadî ve ticarî siyasetini uygulayamadığını görmekteyiz. Hatta klasik dönemde geliştirilen kapitülasyonlar gibi bazı uygulamalar gittikçe devlet için bir sorun olmaya başlamıştır. Devletin siyasî gücü ve uluslararası dengeler bu tür uygulamaları toptan kaldırmaya müsait olmadığı için de diğer alanlarda olduğu gibi iktisadî alanda da birbirini nakzeden bazı uygulamaların bir arada var olması gibi bir sorun ortaya çıkmıştır.

Devletin Tanzimat ile birlikte artık modern bir devlet olma yolunu seçtiğini ve ciddi bir merkezileşmenin gerçekleştirilmeye çalışıldığını görmekteyiz. Bu dönemde Osmanlı Devleti diğer devletlerde olduğu gibi merkantilist siyasete yönelmiştir. Bu aslında sistemin güçlü aktörlerinden olan bir imparatorluğun rahat ve geniş siyasetinden sistemin zayıf bir üyesi olan bir devletin dar ve tedirgin siyasetine doğru bir geçişi göstermektedir. Ancak bu geçiş pek çok iç ve dış etken sebebiyle bir türlü tam anlamıyla gerçekleştirilememiştir.

Bu dönemin ilk öne çıkan sorunu kapitülasyonları kullanan yabancı ve zimmi tüccar-

⁹ Mehmet Genç'in bu konudaki çalışmaları son zamanlarda Osmanlı iktisat tarihinin farklı bir bakışla ele alınmasını sağlamaktadır. bk. Genç, 2000.

ların Osmanlı malî yesinin aleyhine bir şekilde genişlemesi olmuştur. On sekizinci yüzyılın sonundan itibaren Batılı ülkelerin elçiliklerinin ve konsolosluklarının kapitülasyonları kullanarak kendi ülkelerinin mallarını pazarlamaya başladıklarını görmekteyiz. Bunun en önemli aracı da Osmanlı tebaası içinde yer alan gayrimüslimlerle yapılan ortaklıklar olmaktadır. Osmanlı tebaasından gayrimüslim tüccarlar Avrupalı tüccarlarla ortak olarak onların sahip olduğu imtiyazlardan faydalanmaktadırlar.¹⁰ Hatta zamanla bu amaçla tebaiyetlerini değiştiren çok sayıda gayrimüslim tüccara rastlanmaktadır.

Bu dönemde Avrupalı devletlerin Osmanlı üzerindeki güç ve nüfuz mücadeleleri bu alanda da kendisini göstermektedir. Bu devletler 1774 tarihli Küçük Kaynarca Anlaşması ile Rusya'nın gayrimüslimler üzerinde elde ettiği himaye haklarını elde etmek için Osmanlı'ya baskı uygulamakta ve bunun için Osmanlı devletindeki çeşitli gayrimüslim gruplarla ilişkiler kurmaktadırlar. Bu ilişkilerin imparatorluğun iktisadî sistemi üzerindeki etkisine ek olarak uzun vadede siyasî olarak devleti çökertecek bir zemin oluşturduğunu görmek mümkündür. Gayrimüslimlerin Avrupa tebaiyetine geçerek beratlı tüccar olma konumundan faydalanmalarının önüne geçemeyen devlet, yabancı tüccarlara tanıdığı hakları kendi tebaasından olan gayrimüslimlere de tanımak suretiyle "Avrupa Tüccarlığı" müessesesini kurmuştur (Bağış, 1983: III). Ancak zamanla bu gayrimüslimler lehine ticarî hayatta ikili bir dengesizlik oluşturduğu için II. Mahmut döneminde Müslüman tüccarlara da bu imtiyazların, hatta bazen biraz daha fazlası verilerek "Hayriye Tüccarlığı" kurulmuştur. "Bu tüccarlara diğerlerinden farklı olarak İran ve Hindistan Ticareti Yapma imtiyazı da verilmiştir." (Çetin ve Çevik, 2005: 12-13).

Ancak bu tür imtiyazların verilmesinin imparatorluğun merkezinde nasıl bir çıkar ilişkileri ağını ortaya çıkardığını tahmin etmek zor değildir. Bir süre sonra çeşitli ilişkilerle elde edilen imtiyaz beratlarının satılması bazıları için önemli bir gelir kapısı olmaya başlamış ve bu uygulamalardan murat edilen neticelerin tam anlamıyla elde edilememesine neden olmuştur.

Diğer taraftan devlet sisteminin değişmesi toplumsal anlamda pek çok kurumun da önemini ve geçerliliğini zedelemiştir. Bu bağlamda en önemli değişiklik Yeniçeri Ocağının kaldırılmasıdır. Tarihsel olarak çoğunlukla askerî etkenler ve ihtiyaçlar çerçevesinde değerlendirilen bu olayın toplum yapısı üzerinde çok önemli etkileri söz konusudur. Daha sonraki ge-

¹⁰ "Dış ticaret, genellikle *müstemen*, yani "aman verilmiş" olan ahitnameli devletler tüccarı tarafından yürütülürdü. Bunlar, Osmanlı topraklarında ahidname ve kanunların teminatı altında ticaret yaparlardı. Hatta denilebilir ki, gerek ödedikleri gümrük resmi, gerekse sahib oldukları hak ve imtiyazlar bakımından, Osmanlı tebaası olan tüccardan daha imtiyazlı bir mevkide idiler." (Kütükoğlu, 1999: 581).

lişmeleri ve uygulamaları göz önüne aldığımızda Yeniçeri Ocağının kaldırılmasını aslında Osmanlı modernleşmesi için bir ön hazırlık olarak görmek mümkündür. Devletin getirmek istediği modern uygulamaların yeniçeriler ve onlarla ilintili toplumsal gruplar tarafından hoş karşılanmayacağı aşikârdır. Dolayısıyla önce ocak kaldırılmış sonra da medrese, vakıf, lonca ve gedik gibi pek çok kurum dönüştürülmeye başlanmıştır.¹¹ Örneğin Osmanlı iktisadî yapısının üzerine bina edildiği küçük esnafı ve imalatçıları temsil eden lonca ve gedikler giderek önemlerini kaybetmiş ve zamanla ortadan kalkmışlardır.

Belirli ekonomik ve siyasî çıkarları temsil eden yeniçerilerin ortadan kaldırılışının ardından 1838'de uluslararası dengeleri sağlamak ve İngiltere'nin desteğini almak adına imzalanan Baltalimanı Türk-İngiliz Ticaret Anlaşması'nın ardından birlikte Osmanlı toplumsal yapısında değişimler müşahhas bir biçimde görülmeye başlanmıştır (Kütükoğlu, 1999: 570-1). Bu anlaşma ile Osmanlı'nın klasik döneminin artık sona erdiğini ve bundan sonra yeni bir dönemin başladığını söyleyebiliriz. Bu anlaşma sonrasında oluşan sistemde ticaret gittikçe gayrimüslimlerin eline geçmiştir.¹²

¹¹ Bu bağlamda Haydar Kazgan'ın araştırılmaya muhtaç olduğunu beyan ettiği Yeniçeri Ocağının kaldırılmasında yabancı elçiliklerin ve Galata bankerlerinin rolü hâlen daha araştırılmaya muhtaçtır. "Sultan II. Mahmut devrinde, Sanayi Devriminin İmparatorluğun iç sinai üretim yapısını bozan etkisi, aslında Galata Bankerlerinin öncülüğü ile gerçekleştirilmiştir, denilebilir. İlk zamanlar II. Mahmut, gümrük hasılatının kısa zamanda yükseldiğini görerek Batı mallarının girişini tahdit eden hükümleri kaldırmakta tereddüt etmemiştir. Zira gümrük kapılarında aynen ve ekseriya değeri yüksek Batı paraları ile tahsil eden bu resimler, iltizam yolu ile tahsil edilen diğer vergilerden çok daha sağlam birer varidat kaynağı olarak görülmüştü. Örneğin 1802 yılından beri zamanın meşhur sarraflarında ve Ermeni cemaati reislerinden Düzoğlu Ohannes'in üzerindeki İplik Resmi iltizamının geliri yanında, ithal edilen pamuklu kumaşların gümrük varidatı kat kat üstündü. Fakat İmparatorluğun iç pazarlama düzeninde o devirde bir nevi esnaf locaları olan 'Gedikler' hala hakim durumda idiler. Bu gedikler İstanbul ve civarında ve İmparatorluğun her tarafına yayılmış üretici loncaları ile iş birliği içinde idiler; bunlarla açık veya kapalı ortaklıklar kurmuşlardı. Sarraflar uzun bir müddet bu gedikleri finanse etmişlerdi. Fakat yerli azınlık tüccarlarının Batı ticareti ile güçlenmeleri ve faiz ödeme güçlerinin yükselmiş olması mallarını hemen satabildikleri ve para çevirebildikleri için riskleri azalmış olması, sarrafların bütün güçleri ile bunların finansmanına yönelmelerine ve gediklere bir takım zorluklar çıkarmaya başlamalarına sebep olmuştu. Bu sebeple, Batı mallarının kendileri tarafından ve gedik inhisarı altında içerde pazarlanması ve gedik olmayan tüccarlara bu hakkın verilmemesi için yeniçerilerle bir olarak ayaklandıklarını görmekteyiz. İlk olarak hamal gediklerini kullanarak, bunlara gemiden rihtima indirdikleri her yabancı mal için malın değeri kadar hammaliye ödenmesini talep etmişlerdir. Talepleri kabul edilmeyince yağmalara başvurmışlar ve II. Mahmut'un yabancı elçilerin zoru ile Beyoğlu tepelerinde yabancı tüccarlar için kurdurduğu barakalara geceleri hücum ederek yakmaya koyulmuşlardır. Bütün bu olaylar yeniçeri desteği ile yapıldığı için 1826 yılında 'Vakayı Hayriye' olayında yabancı elçilerin oynadığı rolü araştırmakta fayda vardır. Fakat bugüne kadar böyle bir araştırma yapılmış değildir. Yeniçerilerin ortadan kaldırılması ile Gedikler'in imtiyazlarını tahdit eden hükümler yürürlüğe konmuş ve zamanla daha da sertleştirilerek bunların ticaret ve üretim hayatımızdaki rollerinin 19. asrın sonuna doğru tamamen ortadan kalkması sağlanmıştır." (Kazgan, 2005a: 14-15).

¹² "Her ne kadar Osmanlı Devleti'nde ticaretle meşgul olan zümrenin gayr-i müslimler olduğu, Müslümanların bu sahaya rağbet etmedikleri konusunda yaygın bir kanaat varsa da doğru değildir. Özellikle iç ticaret XVIII. yüzyıl sonu ve XIX. yüzyıl başlarına kadar Osmanlı tebaası olan müslüman ve gayr-i müslim tüccar tarafından birlikte yürütülmüştür. Mesela, XVI. yüzyıl sonlarında Bursa'ya gelen kervanların taşıdıkları mallar tamamen müslüman tüccara aitti. Her ne kadar, XVII. yüzyılda yabancı tüccar Ankara, Bursa gibi şehirlerde ajanlar bulundurarak ihraç edecekleri maddeleri üretim yerlerinden satın alıyor idilerse de bunu bir iç ticaret konusu yapmıyorlardı. Fakat XIX. yüzyılda durumun değiştiği, yabancı tüccarın önce toptan ticaret, 1838 Balta Limanı Muahedesi sonrasında ise perakende ticarete de başladıkları görülecek-

“...1838 Osmanlı-İngiliz Ticaret Anlaşmasından sonra İmparatorlukta serbest ticaret kuralları geçerli olmaya başladığından, Hayriye tüccarları müste'min Avrupalı ve gayri müslim Avrupa tüccarları karşısında rekabete dayanamadıkları ve varlıklarını devam ettiremedikleri ihtimal dahilindedir. Nitekim 1860'larda Ahmet Mithat Efendi ve Yeni Osmanlılar bir Müslüman-Türk ticaret burjuvasının yokluğunu sık sık dile getirmiş olmaları bunun bir delili olsa gerektir.” (Bağış, 1983: 99).

Bu iktisadî yapının toplumda oluşturduğu dengesizliği ve tepkileri azaltabilmek ve devletin malî ve ticarî dengelerini yeniden kurabilmek adına 1840 sonrasında yoğun çabaları görmekteyiz. Bu anlamda ilk olarak 1840 yılında bir Ticaret Nezareti kurulmuştur. Bu nezaretin ilk çalışması Batılı anlamda bir ticaret hukukunun yapımı olmuştur. Bu bağlamda 1804 tarihli Fransız Code de Commerce'in bir ve ikinci kısımları tercüme edilip bazı düzeltmelerle 1850'de¹³ Kanunname-i Ticaret oluşturulmuştur.¹⁴ Bu kanunla daha önce klasik İslâm hukukuna göre yürütülen şirketlere dair yeni uygulamalar getirilmiştir. Üçok ve Mumcu'ya göre özellikle faiz sorunu farklı açılardan ele alan bu Kanun birçok yönden İslâm hukukuyla bağdaşmıyordu (Üçok ve Mumcu, 1979). 1926 yılına kadar yürürlükte olan bu Kanun'da şirketlerle ilgili hükümler 11, 13, 14 ve 19. maddelerde ele alınmaktadır.¹⁵

Batı ile olan gelişen ticarî ilişkiler yargı alanında yabancı devletlerin baskısının artmasına sebep oldu. Bunun neticesinde 1948 yılında reisi Ticaret Nazırı ya da onun vekili olan ve on dört üyesinin yedisi Osmanlı uyruklu, diğer yedisi ise Osmanlı Devleti'nde ticaretle uğraşan yabancı uyruklu tüccarlardan oluşan Karma Ticaret Mahkemesi kuruldu. Yabancı tüccarların davalara devam etmemesi sebebiyle bu mahkemelerin işlememesi ciddi sorunlar doğurmuştur.

Mecelle'de klasik İslâm uygulamalarından hareketle bazı tanımların getirilmesi bu çeviri Kanun'u bir dengeleme çabası olarak görülebilir (Şekerci, 1981: 50-56). “19. yüzyıl Türkiye'sinde aynı anda iki ticarî hukuk sistemi mevcuttu: Geleneksel İslâm hukukuna dayanan ve dönemin sorunlarının bir kısmını da içeren Mecelle ve Code de Commerce'in doğrudan tercümesi olan Kanunname-i Ticaret.” (Çizikça, 1999: 50). Ancak bu iki kanunun aynı anda yürürlükte olması on dokuzuncu yüzyılda diğer alanlarda olduğu gibi eski ile yeninin aynı anda yürürlükte kalmasına ve ikili bir yapının

tir.” (Kütükoğlu, 1999: 570-1).

¹³ Şekerci bu tarihi 1849 olarak vermektedir. bk. Şekerci, 1981: 45. Farklı tarihler galiba hicri takvimin dönüştürülmesinden kaynaklanmaktadır.

¹⁴ Kanun daha sonra çeşitli eklerle tamamlanmaya çalışılmıştır (Üçok ve Mumcu, 1979).

¹⁵ “Kanun Türkçeye çevrildiğinde şirket adları aynen bırakılmış, Türkçeye Fransızca kelimeler olarak girmişlerdi. Böylece özgün İslâmî isimler ile bu şirketlerin türleri arasındaki bağ tümüyle ortadan kalmıştı.” (Çizikça, 1999: 50).

ortaya çıkmasına ve zaman zaman da sistemin tıkanmasına neden olmaktadır.¹⁶

Ancak bu mücadelenin neticesi bellidir ve Osmanlı Devleti modernleşmeyi tercih etmiştir. Böylece Kanunname-i Ticaret'in açtığı yoldan başka kanunlar da gelmiştir. 1861 yılında, yine Fransız mevzuatından yararlanılarak Usul-i Muhâkemat-ı Ticaret Nizamnamesi (Ticarî Yargılama Usulü Tüzüğü) çıkarıldı. 1863 yılında ise denizcilikte ileri ülkelerin kanunlarından faydalanılarak Ticaret-i Bahriyye Kanunnamesi (Deniz Ticaret Kanunu) kabul edildi. Şirketler ile ilgili hukukî düzenlemeler 1876 yılında çıkarılan Kanun-i Esasi ile ilerletilmiştir. Anayasa niteliğindeki bu kanunun 13. maddesinde "Tebaa-i Osmaniye, nizam ve kanun dairesinde ticaret ve sanat ve felahet için her nevi şirketler teşkiline mezundur"

denmektedir. Böylece Osmanlı Devleti'nin Tanzimat sonrası girdiği modernleşme yolundaki hukuki-formel şartların ilerletildiğini görmekteyiz.

Bu kanunların çıkarıldığı dönemlerde saraydan başlayarak ülkenin içinde bulunduğu iktisadî sorunlardan şirketleşme yoluyla kurtulabileceğine dair görüşler yayılmaya başlanmıştır. Bu dönemde biraz da Avrupa'daki anonim ortaklıklardan etkilenerek hisse senetleri yoluyla küçük tasarrufların birleştirilmesi ile çeşitli imtiyazlar verilmiş şirketler kurulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda Osmanlı Devletindeki ilk anonim şirket Boğaz köylerine yük ve yolcu taşımacılığı için kurulan Şirket-i Hayriye olmuştur.¹⁷ Dönemin önemli aydınlarından olan Keçecizade Fuat Bey ile Ahmet Cevdet Paşa'nın gayretleri ve padişahın irade-i seniyyesiyle 1 Ocak 1851 günü kurulan şirketin ortakları arasında saraydan önemli isimler vardır. Fakat buna rağmen başlangıçta 1.500 adet olarak hazırlanıp sonradan adedi 2.000'e çıkarılan, bir hissesi 3.000 kuruştan satılması planlanan senetlerinin tamamı satılması zor olmuştur. En çok hisse senedini dönemin padişahı Sultan Abdülmecid almıştır. Padişahın aldığı 100 hisse senedinin ardından, 50 hisseyle annesi Valide Bezmiâlem sultan gelmektedir. Diğer hisselerden bazıları ise Sadrazam Reşid Paşa, Serasker Damat Mehmed Ali Paşa, Tophane Müşiri Fethi Paşa, Girit Valisi Mustafa Paşa, Mısırlı Yusuf Kamil Paşa'nın eşi Zeynep Hanım, Sarraf Mıgırdıç, Sarraf İshak, Sarraf Mısırlı Kevork İbrahim, Sarraf Misyani, Banker Abraham tarafından alınmıştır. Şirketin idaresi başlangıçta sorun olmuşa da devlet tarafından tanınan imtiyazlar ve somut bir ihtiyacı gidermesi sebebiyle şirketin varlığı günümüze kadar gelmiştir.

Bu dönemde ikinci bir anonim şirket ise 1856'da 2.200.000 Osmanlı Lirası sermaye ile merkezi Paris'te olacak şekilde kurulan Osmanlı Bankası olmuştur. Osmanlı'daki para arzını dolayısıyla paranın değerini kontrol etmek üzere Osmanlı'ya borç veren

¹⁶ Bu aslında devlet içerisinde eski ve yeni konum sahibi kesimlerin mücadelesinin henüz neticelenememesinin de bir göstergesidir.

¹⁷ Şirket-i Hayriye ile ilgili önemli araştırmaları olan Eser Tutel çalışmalarını aynı adlı eserinde toplamıştır. bk. Tutel, 2008. Şirketin Türk şirket tarihi açısından olduğu kadar İstanbul imar tarihi açısından da önemi vardır. Boğaziçi'nin köyleri bu şirketin çalıştırdığı vapurlar sayesinde birbirine ve İstanbul'a bağlanmış ve zamanla gelişerek birer yerleşim merkezi hâline gelmişlerdir. Böylece İstanbul Boğaz'ın iki yakasına doğru kıyı boyunca uzanıp genişlemiştir. Osmanlı Devleti'nde şirketleşme konusunda ayrıca bk. Koraltürk, 1999.



devletler tarafından talep edilen bu banka Cumhuriyet'in ilk yıllarına kadar bir merkez bankası olarak işlev görmüştür. Bu bankanın ortakları o tarihte Osmanlı'ya en çok borcu veren İngiliz ve Fransızlar idi.

Denizyollarındaki şirketleşmeyi müteakip Osmanlı yönetimi dönemin Avrupa'sında olduğu gibi şirketler eliyle demiryollarını da yaptırmak istiyordu. Bu minvalde İngilizler tarafından 981.000 Osmanlı Lirası sermaye ile Aydın-İzmir Demiryolu Şirketi kurulmuştur. Osmanlı'da hamiline muharrer ilk hisse senetlerini 1862'de bu şirket ihraç etmiştir (Aslantepe, 1993: 1-2). Bu dönemde yine 1860'ta 352.000 lira sermaye ile İttihad-ı Mali Şirketi ve Türkiye Bankasının kuruluşu gerçekleşmiştir.

Osmanlıda şirketleşme çabaları on dokuzuncu yüzyılın ilk yarısında yukarıda bahsedilen ticarî dengesizlikler nedeniyle bozulan sanayiye geliştirmek üzere atılan adımlarla devam etmiştir. Bu bağlamda Kütükoğlu'nun belirttiği gibi 1864'de beş yıllığına Islah-ı Sanayi Komisyonu kurulmuştur. Bu komisyon esnaf ve zanaatkârları bir araya getirerek daha büyük sermayeli şirketler kurmaya çalışmıştır. "Böylece dağınık halde bulunan esnafın, devlet desteği de temin edilerek, zapt-u rabt altına alınıp imtiyaz içinde çalışmaları sağlayabilecek, disiplinli bir çalışma ortamında yardımlaşma, kalitenin yükseltilmesi ve vasıflı eleman yetiştirilmesi mümkün olabilecekti." (Kütükoğlu, 1999: 644-5).

"Sanayii kurmak maksadiyle ittihaz edilen edilen tedbirlerin en enterasanı, esnafı şirketler dahilinde birleştirmek yolundaki teşebbüslerdir. Anlaşıldığına göre maksat, küçük sanayi erbabı arasında istihsal kooperatifleri vücade getirmektedir. Bunu, İkinci Islahı Sanayi Komisyonu talimatının üçüncü maddesinden anlayabiliriz. Mezkur madde 'esnafın evvelki gibi müneferiden ve müteferrikan icra-yı san'at etmelerinde esas ve faide olmayıp husulü menfaat ve marifetleri beyinlerinde bir şirket teşkiline ve lüzumu kadar sermaye vaz'ı ile müçtemian ve müttehiden çalışmalarına mütevakıf olduğu' beyan edilmektedir." (Sarc, 1999: 431).

Komisyonun çalışma nizamnamesine göre ilk başta simkeş, saraç, debbağ, kumaşçı, dökmece, demirci, zilci esnafın şirketler kurmaları amaçlanıyordu. Bu şekilde kurulan şirketlerden ilki olan Debbağlar Şirketinin başarılı olması yenilerinin de kuruluşunu teşvik etmiş ve 1867-1874 arasında bu şekilde yukarıda sayılan meslek grupları tarafından yedi şirket kurulmuştur. Bu şirketlere, on iki senelik imtiyaz, bazı vergilerden ve yurt dışından getirecekleri alet ve eşya için gümrük resminden muafiyet, resmî alımlarda öncelik verilmiştir (Sarc, 1999: 431). Debbağlar Şirketinin başarısının ardında piyasa koşullarını iyi değerlendirmelerinin yanı sıra devlet tarafından tam olarak desteklenmeleri yatmaktadır. Fakat benzer destek koşulları diğerleri için oluşturulamadığı için onlar aynı şekilde başarılı olamamışlardır (Kütükoğlu, 1999: 646-647). 1869'dan sonra komisyonun ikinci beş yıllık döneminde

“şirket halinde birleşmek isteyen esnafın sayısının artmasıyla komisyonda yeni bir teşkilatlanmaya gitmek” gerekmiştir. Bu ikinci dönemde kurulmuş olan şirketlerin mevcut problemlerinin çözülmesi komisyonun çalışmalarının merkezinde olmuştur. Ancak kurulan şirketlerin beklenen başarıyı gösterememiş olması sebebiyle komisyon Ağustos 1874’te devamını lüzumsuz görerek faaliyetine son vermiştir.¹⁸ Sarc, bu şirketlerin başarısızlığının ardında “sermayesizlik, müptedilik, ‘şirket usulünce mettefikân ticaret olunmasının faidesinin münferiden işlemekten ziyade olacağıının derkedilmemesi” (Sarc, 1999: 431-432) gibi nedenlerin yattığını dile getirmektedir. Bundan iki yıl sonra da aynı görevleri üstlenmek üzere Ticaret ve Ziraat Komisyonu adıyla yeni bir komisyon kurulmasına ihtiyaç duyulmuştur (Kütükoğlu, 1999: 645).

Bu girişimlerde devletin bir taraftan büyük sermayeyi ve yatırımı teşvik ederken diğer taraftan da klasik dönemde olduğu gibi küçük esnaf ve zanaatkârı gözetme yönünde davrandığını görmekteyiz.¹⁹ Ancak genel bir sanayi ve teşvik siyasetinin olmaması bu tür girişimleri arkası gelmeyen münferit eylemler olmaya mahkûm etmiştir.²⁰

Sarc’ın işaret ettiği sermaye sorunu bütün imparatorlukta her daim hissedilen bir problemdi. Eldem’in belirttiği gibi bu dönemde yine sermaye ve teşebbüs sorunu mevcuttur. 1883-1913 arasında millî sermaye ile kurulan 46 şirketin 110.000.000 kuruşluk yatırım sermayesine nazaran aynı dönemde yabancı sermaye ile kurulan 39 şirketin 1.000.000.000 kuruş olan yatırım sermayesi ülkedeki sermaye düzeyini göstermesi açısından önemlidir (Eldem, 1994: 59). Devletin iç ve dış borçlanma yoluyla işlerini yürütmeye başlaması ile birlikte, geleneksel bankerlik müessesesinin yön değiştirerek devlete verdiği borçlar karşısında çeşitli imtiyazlar elde etmeye girişmişlerdir. Osmanlı yönetimi de bankerleri dış devletlerle bir denge unsuru olarak görmüş ve korumuştur. Haydar Kazgan bu bankerlerin bir süre sonra Osmanlı yönetiminde söz sahibi olmaya başladıklarını dile getirmektedir.²¹ Ancak onların söz sahibi olması Osmanlı yönetimi için büyük devletlerin söz sahibi olmasından daha cazip görül müştür. Bir süre sonra Osmanlı Devleti’nin borçlarına karşı altı malın vergisini toplama hakkını elde etmişlerdir. Duyun-u Umumiyenin ilk modeli olan Rusum-u Sitte uygulaması iyi idare edildiğinde Osmanlı Devleti’nin varidatının inanılmayacak şekilde artabileceğini göstermiştir. Zira bankerler kısa zamanda bu alanlardaki kaçakçılığı engellemiş ve bu altı rüsumâ tâbi olan ürünlerin piyasası canlanmış, üreticileri yeni tarım alanları açmaya başlamıştır (Kazgan, 2005a: 152). Bu bankerlerin İstanbul

¹⁸ Ortaylı komisyonun Ticaret Nazırlığının işlerine karıştığı için kaldırıldığını dile getirmektedir. bk. Ortaylı, 1978: 124-125

¹⁹ On dokuzuncu yüzyıldaki iktisadî değişimlerin Osmanlı’nın ekonomi politikası içinde oluşturduğu değişimler ve özellikle geleneksel sınıflar arasındaki ilişkiye ilişkin değişim hakkında bk. Keyder, 2007: 37-66.

²⁰ Tanzimat Dönemi Osmanlı sanayileşme politikası hakkında detaylı bir tartışma için bk. Ortaylı, 1978; Önsoy, 1988.

²¹ Kazgan’ın ömür boyunca bu konu hakkında yaptığı araştırmalarda konu Osmanlı’da finans kapitalin oluşumu çerçevesinde ele alınmaktadır.

Tramvay Şirketi gibi bazı yatırımlara da destek verdikleri; ancak hiçbir zaman tam anlamıyla sanayiye finanse edecek kredi kurumlarına dönüşmediklerini belirtmek gerekir. Böylece bizdeki bankaların hâlen daha devlete borç vererek en garantili geliri tercih etmelerinin tarihsel bir nedenine de vâkıf olmaktayız.

Rakamlara bakarak bu süreci ele aldığımızda karşımıza pek de olumlu bir tablo çıkmamaktadır. Hatta Tanzimat sonrasında bütün girişimlere rağmen şirketleşmede açık bir başarısızlık göze çarpmaktadır.²² Osmanlı İmparatorluğu'nda ilk anonim şirketin ortaya çıktığı 1850 yılından Birinci Meşrutiyet'in ilanına kadar 26 yıllık sürede 21 anonim şirket kurulmuştur. Bunların çoğu da alt yapı yatırımları ve çeşitli tekelleri kurmak ya da faydalanmak maksadıyla kurulmuştur. Birinci Meşrutiyet ile İkinci Meşrutiyet arasında ise toplam 61 şirket kurulmuştur.²³

Bu başarısızlığın nedenleri olarak ülkede yeterli sermaye birikiminin bulunmaması, şirket biçimine yabancılaşma, kapitülasyonlar, gümrük hadlerinin düşüklüğü, yasal düzenlemelerin eksikliği gibi etkenler sayılabilir. "Fakat asıl sorun Avrupa'da kapitalizmin gelişmesinin Osmanlı ekonomisinde yarattığı sarsıntıydı." (Taşdelen, 2005: 155). Kütükoğlu'nun ifadeleriyle özetleyecek olursak: "Osmanlı Devleti, Tanzimatla birlikte yapı değişikliği geçirmiş olmasına rağmen, gerek maddî imkânsızlıklar, gerekse yetişmiş idareci, malî yeci, iktisatçı ve teknisyenden mahrum olduğundan Avrupa'dan alınan yenilikleri kendi bünyesine adapte edememiş; dolayısıyla istikrar sağlayamamıştır. Mektepler açılması, Avrupa'ya talebe gönderilmesi, Avrupalılara olan ihtiyacı azaltmamış; demiryolları, liman ve rıhtımlar, fabrika gibi tesislerde, sadece Avrupalı işadamlarının sermayesine değil, mühendislerinin, hatta zaman zaman işçilerinin de bilgilerine ihtiyaç olmuştur. Sonuçta bu tesislerin işletme haklarının da uzun süreyle yabancı şirketlere terki zarureti doğmuş; istikraz adı verilen dış borçlar, XIX. yüzyılın son çeyreğinde Düyun-ı Umumiye idaresinin kurularak Osmanlı malî yesinin Avrupa devletlerinin kontrolüne girmesi ve birçok gelir kaynaklarının bu borçların ödenmesi için terkine sebep olmuştur. İktisadî istiklalden sonra Devlet, nihayet siyasi istiklalini de kayb etmiştir." (Kütükoğlu, 1999: 650).

²² Buna rağmen Fındıkoğlu bu dönemdeki düzenleme ve tecrübelerin İkinci Meşrutiyet ve Cumhuriyet Döneminin uygulamalarına zemin teşkil etmesi bakımından çok önemli olduğunu dile getirmektedir (Fındıkoğlu, 1999: 647).

²³ Bu dönemlerde kurulan çeşitli şirket örnekleri için bk. Kazgan, 1999. *Osmanlı'dan Cumhuriyete Şirketleşme* başlığı taşıyan bu çalışma Akyıldız'ın belirttiği gibi kitabın başlığının vaat ettiği içeriği pek buldurmamakla birlikte çeşitli örneklerin incelenmesi bakımından kıymetli bilgiler sunmaktadır.

3.4 İTTİHATÇILARIN MİLLÎ ŞİRKET GİRİŞİMLERİ

Osmanlı Devleti'nin siyasî varlığı ve siyasetindeki değişimler devletin iktisadî siyasetine de yansımaktadır. Bu sebeple İkinci Meşrutiyet sonrası, ama özellikle Birinci Dünya Savaşı'ndan sonraki zamanı ayrı bir dönem olarak ele almakta fayda var. Bu dönem bir taraftan devletin Tanzimat'tan beri devam ettire geldiği sanayileşme ve şirketleşme siyasetini devam ettirmiş diğer taraftan da Cumhuriyet Dönemindeki siyasetlere zemin hazırlayacak şekilde millî sermayenin oluşumu fikrini meydana çıkarmıştır.

İttihatçıların gündeminde olan millî sermayenin oluşturulması fikri²⁴ Birinci Dünya Savaşı sırasında filiyata dökülmüştür. Bu dönemde İstanbul'da Müslümanları ticarete sevk ve teşvik eden bir İslâm Ticaret Cemiyeti de kurdurulmuştur. Çeşitli boykot çağrılarına ve halkı Müslüman tüccarlardan alışverişe yönelten yazılara dönemin mecmualarında sıkça rastlamak mümkündür.

1914 yılında tek taraflı da olsa kapitülasyonların kaldırılması daha bağımsız bir iktisadî siyaset izlenmesine olanak sağlamıştır. Kapitülasyonlarla birlikte yabancı tüccarlara verilen ayrıcalıkları kaldıran kanunla başlaması dönemin zihni arka planını görmek açısından önemlidir. Bunun yanı sıra yabancı şirketlerin denetlenmeye açılması, dış ticaret politikası olarak gümrük vergilerini devletin kendisinin belirleye başlaması, devlet bakancılığı ile millî kredi kurumlarının oluşturulması, sanayinin özendirilmesi, üreticinin ve tüketicinin örgütlenmesi millî iktisat alanında gerçekleştirilen işlerdir.

Bu dönemde millî iktisat alanındaki girişimlerinin başında şirketleşmeyi geliştirecek bankaların kurulması gelmektedir. Evvela Osmanlı Bankasından para basma yetkisi alınmıştır. Millî iktisadın gelişimi için millî bankaların kurulması önemsenmiş ve özendirilmiştir. Böylece gömülü ve yastık altında bulunduğu düşünülen paraların kurulacak şirketlere bir sermaye olacağı düşünülmekteydi. Bu bağlamda 1917 yılı başında Osmanlı İtibarı Millî Bankası kurulmuştur.²⁵ Bu bankanın her biri 10 liralık 400.000 pay senedi kayda açılmış²⁶ ve başta Sultan Mehmet Reşat olmak üzere İttihat ve Terakki Fırkası mebus grubu ve önde gelen kişiler bu senetlerden almışlardır. Kasasındaki parayı da pay senetlerine yatıran fırka halkı banka sermayesine katkıda

²⁴ Millî iktisat diğer görüşler arasından sıyrılarak 1908 sonrasında uygulamaya konulmak istenen birinci görüş olmuştur. "Bu dönemde 'Millî İktisada doğru' ilkesiyle yayınlanan *İktisadiyat Mecmuası* İttihatçıların da desteğiyle 'Millî İktisat' görüşünün resmi yayın organını oluşturmuştu. Dönemin sözcüleri arasında İttihat Terakki'nin ideologu sayılan Ziya Gökalp ve Tekin Alp, *İktisadiyat Mecmuası*, Türklerin iktisat alanında Almanların kırk elli yıldır geçirdikleri deneylerden ders almalarını söylüyordu. Meşrutiyetin ikinci yarısında Alman devlet modeli İttihatçıların imrenip özenerek baktıkları bir örnekti. Onlara göre Alman modeli benimsenir, Alman örneği izlenirse Türkler ulusal bir devlet oluşturabileceklerdi. Derginin temel eğilimi buydu." (Özer, 2010). Öte yandan İttihatçıların güdümündeki İslâm Mecmuası da millî iktisadî savunan önemli yayınlardandır. Ancak sadece bu ikisinde değil dönemin tüm yayınlarında millî iktisadın desteklendiğini söylemek gerekir.

²⁵ Bu bankayla ilgili detaylı bilgi için bk. Oktar ve Varlı, 2009.

²⁶ Osmanlı uyruklarının alabileceği bu senetler Osmanlı Devleti'ndeki ilk Türkçe senettir. Ayrıca bankanın her türlü işlemlerinde ve kayıtlarında da Türkçe kullanılmaktadır.

bulunmaya sevk etmek için büyük çaba harcamıştır. Devletin her türlü kıymetli evrakını saklama yetkisine sahip olan bankanın her türlü bayındırlık işini görmesi ve tarım, ticaret ve sanayi alanındaki millî şirketlere kredi vermesi veya ortak olması hedeflenmekteydi. Bu bankaya ek olarak bankacılık alanındaki yabancı nüfuzunu kırmak için banka kuruluşu teşvik edilmiş ve 1910-1923 tarihleri arasında İstanbul'da²⁷ altı Anadolu'da²⁸ sermayeleri 20 bin ile 150 bin Osmanlı lirası arasında değişen on üç tane millî sermayeye dayalı banka kurulmuştur. Bu bankaların kısmen de olsa şirketleşmeyi geliştirdiği söylenebilir.

Gümrük vergilerinde esaslı değişiklikler yapılmış ve yerli sanayi ve üreticiyi korumak üzere tedbirler geliştirilmiştir. Bu dönemde sanayiye teşvik için 1913'te Teşvik-i Sanayi Kanun-u Muvakkati adlı bir kanun çıkarılmış, altyapıyı sağlamak için de sanayi okulları açılmıştır.²⁹ Yine bu dönemde sanayinin gelişimi için müttefik Almanya'ya staj için işçi ve öğrenci yollanmıştır. Tarımı yabancı ürünlerden koruyucu kanun çıkarılmış ve köylünün tarım bilgisini geliştirmek üzere çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede Ziraat Bankasının görev ve yetkileri arttırılmıştır. Yine bu çerçevede çeşitli alanlarda devlet tarafından desteklenen şirketlerin kurulması desteklenmiştir. Bütün bu çalışmalar İttihat Terakkinin örgütlenmesinin gönüllü destekleri ve katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla fırkanın millî burjuvazisi aynı zamanda bir anlamda kendi teşkilatının omurgasıdır.³⁰

Bu şirketlerden biri olan Osmanlı Anonim Aydın İncir ve Himaye-i Zürra Şirketinin kuruluşu ve gelişimi süreci özetler mahiyettedir. İttihatçıların özendirilmesiyle 1912'de dokuz bin lira sermayeyle Aydın'da kurulan şirketin amacı incir üreticisini tefecilerden, yabancıların ve gayrimüslimlerin elinde bulunan Yemiş Çarşısı tüccarlarının tröstünden korumaktır. Şirket evvela yerel yöneticilerin ve merkezî yönetimin desteği ile tröstün kaldırılmasını

²⁷ Bu bankaların adları, kuruldukları yerler ve kuruluş yılları şöyledir: İstanbul Bankası (1911); Emlak ve İkrizat Bankası Osmanlı A.Ş. (1914); Asya Bankası (1914); Millî İktisat Bankası (1918); İktisat A.Ş. (1918); İtibar ve Ticaret Osmanlı A.Ş. (1918).

²⁸ Bu bankaların adları, kuruldukları yerler ve kuruluş yılları şöyledir: İktisad-ı Millî A.Ş. (Konya, 1911); Millî Aydın Bankası (Aydın, 1914) [Daha sonra Tarişbank olarak faaliyetlerine devam etmiştir.]; Karaman Millî Bankası (Karaman, 1915); Akşehir Osmanlı İktisat A.Ş. (Akşehir, 1916); Millî İktisat A.Ş. (Kayseri, 1916); Köy İktisat Bankası (Kayseri, 1916); Bağcılar Bankası (Manisa, 1917); Ahali Bankası (Konya, 1918); Çiftçi Bank Osmanlı A.Ş. (Eskişehir, 1918); Emniyet Bankası (Adapazarı, 1919); İslâm ve Tic. Osmanlı A.Ş. (Adapazarı, 1919) [Daha sonra Türk Ticaret Bankası olarak faaliyetlerine devam etmiştir.]; Türk Ticaret Bankası (Konya, 1920); Zürra ve Tüccar Bankası (Bor, 1922).

²⁹ Dönemin sanayi verileri hakkında Ökçün'ün yaptığı kıymetli çalışmalar mevcuttur (Ökçün, 1975: 25). 1917'de toplam 407 sanayi kuruluşunda 13.727 kişi çalışmaktaydı (Ökçün, 1971: 11-23).

³⁰ İttihatçıların millî iktisat siyasetinin geniş kapsamlı bir değerlendirmesi şurada bulunabilir. Toprak, 1995; ayrıca bk. Akyıldız, 2005.

sağlamıştır. 1915'te ise bu sefer on bin lira sermaye ile daha büyük bir kooperatif kurulmuştur. Ardından finans sorununu çözmek için 1916'da elli bin lira sermaye ile daha sonra Tarişbank olarak faaliyetlerine devam eden "Millî Aydın Bankası" kurulmuştur.

Meşrutiyet'le birlikte Müslüman-Türk unsur ticarete girmek üzere çeşitli ortaklıklar kurmak için teşvik edilmişse de gelişme beklenenden yavaş olmuştur. Beklenen fırsat savaş ile doğmuştur denebilir. Zira ordu alımları ve savaş sırasında devlet denetimine alınmış iktisadî faaliyetlerin çok büyük katkısı olmuştur. Toprak'ın aktardığı gibi *Tanin* gazetesinin 7 Mayıs 1917 tarihli sayısında bu husus çok çarpıcı bir biçimde dile getirilmektedir: "Birkaç sene evveline gelinceye kadar memleketin bütün iktisadî faaliyeti gayr-i millî eller içinde olduğu halde şu bir iki seneden beri doğrudan doğruya millî olan teşebbüsat büyük bir vus'at kesbetmiş bulunuyor... Harbin millî ticaret ve millî tüccarlar nokta-i nazarından icra ettiği bu faideli tesirlerinden dolayı ne kadar memnun olsak azdır" (Toprak, 1982: 36).

Savaş öncesinde kurulan anonim şirket adedi ile savaş sırasında kurulanları karşılaştırdığımızda harbin etkisini daha iyi görebiliriz. 1908-1913 yılları arasında kurulan 113 anonim şirkette daha çok yabancılar ve gayrimüslimlerle ortaklık dikkat çekmektedir. Toplam 10.596.562 Osmanlı Lirası sermaye ile kurulan bu şirketlerde yabancı sermaye ağırlıktadır. Ancak savaş yıllarında (1914-1918) 18.545.000 Osmanlı Lirası sermaye ile kurulan 123 şirketin büyük bir kısmı Müslüman-Türkler tarafından kurulmuştur (Toprak, 1982: 58, 358-365). Keyder'in verdiği rakamlara göre 1908 yılında şirketlerin içindeki millî sermayenin payı % 3 iken 1918'e gelindiğinde % 38'e çıkmıştır³¹ (Keyder, 1980: 326). Bu genişlemede ekonominin küçülmesinin ve bazı yabancı şirketlerin faaliyetlerini durdurmalarının etkisi çıkıldığında en büyük pay İttihatçıların millî iktisat uygulamalarındadır.

İstanbul'da ve diğer önemli merkezlerde cemiyete yakın isimler teşvik edilerek çeşitli alanlarda şirketler kurmaları özendirilmiştir. Savaş sırasında baş gösteren İstanbul'un iaşesinin temini için "Cemiyet'in İstanbul merkez heyeti üyesi ve Ekmekçiler Cemiyeti katibi olan İzzet Bey'in başkanlığında Heyet-i Mahsusa-i Ticariyye isimli bir ticarî kuruluş" (Akyıldız, 2005: 149) oluşturulmuştur. Daha sonra İstanbul'da sıkıntısı çekilen şeker, gaz, bulgur, yağ, sabun gibi diğer ihtiyaç maddelerinin temini yönünde faaliyet alanını genişleten bu teşkilatın denetimini cemiyetin İstanbul murahhası Kemal Bey yürütmekteydi. Bu heyet bir sene süresince elinde tuttuğu İstanbul'un iaşesinden büyük kârlar etmesi yeni fikirlerin gündeme gelmesini sağlamıştır. Bu noktada ilginç bir kurumlaşmaya da şahit olmaktayız. Teşkilatın tekel olarak yürütülen iş neticesinde kazanılan toplam 700.516 liralık sermaye ile çeşitli girişimlerde bulunacak ve ortaklıklar gerçekleştirecek bir vakıf kurulmuştur.

"Cemiyetin İstanbul merkezi olan Arifi Paşa Konağı'nda birisi 400.516, diğeri ise

³¹ Taşdelen'in verdiği rakamlara göre 1908-1919 yılları arasında yılda ortalama yirmi olmak üzere 208 şirket faaliyete geçmiştir. Bu şirketlerin toplam sermayesi 14.250.000 Osmanlı Lirası ve 1.000.000 İngiliz sterlini tutmaktadır. Rakamlar farklı olsa da diğerleriyle yaklaşıktır. (Taşdelen, 2005: 169)



300.000 lira tutarında iki kısım para vakfedilir ve bunların vakfiyeleri hazırlanır. 400.516 kısmın vakfiyesi 22 Şubat 1918 (11 Cemazşevvel 1336) tarihlidir. Bu parayı vakfedenler Memduh Şevket, Hüseyin Hüsnü, Ferit, Selahattin, Vehbi, Edhem, Hüseyin, Basri, Tevfik, Sabri, Muhtar, Ali, İzzat, Said, Celal, Rıza, Bekir, Midhat, Sadettin, Cemil, ve Kemal Beylerdi. Vakfın amacı mudarebe şirketi (bir taraf sermaye, diğer taraf emek koyarak oluşturulan şirket) oluşturma, ödünç verme, alışveriş gibi ticarî işlerle uğraşmak; millet ve ülkenin iktisadî açıdan yükselmesine yönelik girişimlere iştirak etmektir.” (Akyıldız, 2005: 150-1).

Kemal Bey elindeki sermaye ile esnafların yer aldığı ortaklıklar yaparak çeşitli girişimlerde bulunmuştur. Anadolu esnafı ile ortaklıkla kurulan Anadolu Millî Mahsulât Anonim Şirketi demiryolu ile nakledilebilen tahıl, koyun, yün, yapağı, deri gibi ürünlerin ticaretini yapmıştır. İstanbul bakkalları ile ortak olarak kurulan Millî İthalat Kantariye Anonim Şirketi ise ülke içinden ve dışından şeker, yağ, pirinç, kahve gibi bakkaliye malzemelerinin ticaretini yapmaktaydı. Millî Ekmekçiler Anonim Şirketi ise adından da anlaşılacağı üzere un ve buğday ticareti yapmak üzere İstanbul’un ekmekçi esnafı ile birlikte kurulmuştur. Bütün bu girişimlerin başarılı olması, halkın da katılımı ile yine vakıf şeklinde esnafa kredi verecek büyük bir bankanın (Osmanlı İtibarı Millî Bankası) kurulması fikrini gündeme getirmiştir.

Bu iştirakler şüphesiz hükûmet tarafından korunmuş ve tercih edilmiştir. Dolayısıyla vakıf tarafından girişilen ortaklıkların kısa bir sürede başarılı olduklarını görmekteyiz. Vakıflardan biri, mudarebe ile giriştiği işlerden elde ettiği yıllık kârın % 10’unu ana sermayeye eklemekte ve geri kalan % 90’lık kısmı da “çocukların himayesi, eğitim ve öğretimleri, mesleğe yöneltilmeleri; hasta, malul ve yaşlıların korunması ve tedavisi; aciz ve kimsesizlerin geçimlerinin sağlanması; muhtaçların yer ve giyimlerinin tedariki ve bu maksatların yerine getirilmesi için gerekli bina ve ticarethanelerin açılması” amacıyla harcamaktadır (Akyıldız, 2005: 151-2). Dönemin savaş şartlarının getirdiği sosyal sorunlar düşünüldüğünde İttihatçıların hükûmet himayesinde tekeller vasıtasıyla yürüttükleri ticaretle sosyal hizmetleri de görmeyi amaçladıkları anlaşılabilir.

İlk başta çok masum ve zekice görünen bu çözüm aslında beraberinde pek çok problemi de getirmiştir. Zira bu vakıfların iş ortaklığı kurdukları tüccarların da diğer tüccarlar karşısında çok ciddi bir avantaja sahip olmaları söz konusudur. Böylece İttihat ve Terakkiye, hatta bu işlerin başındaki kişilere, yakın olan tüccarlar nispetiz kazançlar elde etmişler ve bununla ilgili “bulgur palas” söylentileri dillerden dillere yayılmıştır. Ama aslında bu da İttihatçılara millî sermaye teşkilinin bir yolu olarak gözükmektedir.

Dönem boyunca süren savaş şartlarına rağmen böyle bir gelişmenin varlığından hiç şüphesiz İttihatçıların konuya verdikleri özel önemin payı da

mevcuttur. Ancak büyük pay devletin savaş sebebiyle kendisini bağlayan birtakım sosyal ve hukukî bağlardan kurtulmasındadır.

3.5 CUMHURİYET'İN İLK YILLARINDA GİRİŞİMCİLİK VE ORTAKLIKLAR

Yeni kurulan Cumhuriyet kendisine yeni bir iktisat siyaseti belirlemeyi arzu etmekteydi. Bu bağlamda Lozan'da on dokuzuncu yüzyıl boyunca devletin bütün iktisadî ve siyasî politikalarını derinden etkileyen kapitülasyonların kaldırılması, devletin borçlarının yeniden yapılandırılması önemli bir noktadır. Bu tür engelleri kaldıran devletin önemli önceliklerinden biri, imar ve altyapı işlerinin gerçekleştirilmesiydi. Bunun nasıl gerçekleştirileceği 1923'teki İzmir İktisat Kongresi'nde etraflıca tartışılmış ve çok büyük ve stratejik yatırımlar hariç diğer yatırımların özel sektörün eliyle gerçekleştirilmesi benimsenmişti.³² Her ne kadar İttihatçılara ve onların harp zengini yaratan iktisat siyasetlerine bir tepki söz konusu olsa da Cumhuriyet'in iktisadî siyaseti de büyük oranda geçmiş dönemdeki millî iktisat siyasetine dayanmaktadır. "Türkiye Cumhuriyeti iktisat tarihi 1923 İzmir İktisat Kongresi'yle başlar. Burada önemli bir kavram olan «millî iktisat» kavramı, Cumhuriyet Türkiye'sinin ilk on yıllarında, en azından 40'lı yılların ikinci yarısına kadar hâkimdir. Millî iktisadın temellerinin de yine II. Meşrutiyet'te atıldığı söylenebilir. Hatta bu daha da ileri götürülerek, «II. Meşrutiyet yıllarındaki millî iktisat icraatının sonucunda Anadolu'daki eşraf bir birikime gitmeseydi, Millî Mücadele'nin ekonomik tabanı olmayacaktı» denilebilir." (Toprak, 2008: 7).

Bu dönemde gerçekleşen en önemli yenilik 1926'da Ticaret Kanunu'nun kabul edilmesi olmuştur. Bu değişiklik aslında daha önce gündeme gelmiştir. Ticaret Kanunu daha önce 1916'da İstanbul'da hazırlanan bir yasa taslağından yararlanılarak ve Alman ve İtalyan ticaret hukuklarına dayandırılarak hazırlanmıştır. Daha önceki tartışmalara baktığımızda da adaptasyon için Alman ve İtalyan kanunlarının seçilmiş olması, bu devletlerdeki ticarî hayatın ve toplumsal yapının bize daha uygun olduğu yönünde bir düşüncenin var olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan 1. Dünya Savaşı'na denk gelen bu dönemde diğer yasa değişikliği tekliflerinde olduğu gibi bunda da müttefik Almanlardan etkilenmenin önemli bir yeri olduğu düşünülebilir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında her ne kadar özel sektör odaklı bir siyaset takip edilse de ticaretin ve sermayenin gayrimüslimlerin elinde olması ciddi bir sorun teşkil etmiştir. Ayrıca büyük çaplı proje ve taahhüt işlerini gerçekleştirmek için de gerek sermaye gerekse teknik bakımdan hâlen yabancı şirketlere muhtaçlık söz konusudur. İnan Kıraç Koç topluluğunun çekirdeğindeki girişimleri ve dönemin Ankara'sını şu şekilde anlatmaktadır: "İmparatorluk döneminde ticarî faaliyetler ve özellikle dış ticaret ilişkileri 'gayri Müslim' unsurların kontrolündeydi. İç ticaret ise 'esnaf' karakterli, küçük

³² Dönemin iktisadî siyasetine ve özel girişimciliğe yönelik siyasete dair bk. Bülbül, 2010.



sermayeli Müslüman müteşebbislerin ilgi gösterdikleri bir alandı... Nitekim Koçzade Hacı Mustafa Efendi ticaret yapmaya karar verince, dini bütün ve inançları aynı olan arkadaşları; Aktarbaşı Mehmet, Kütükçüzade Fevzi ve İsmet Nazif Beylerle bir ortaklık kurmuş ve Ankara Atpazarı'nda beraberce buğday işine girmişlerdi." (Kıraç, 1995: 45).

Dolayısıyla devletin bir taraftan büyük imar faaliyetlerine girerken diğer taraftan da Türk girişimcileri özendirip desteklediğini görmekteyiz. Türkiye'deki büyük grupların hatıratlarını okuduğumuzda devletin teşviklerinin ve desteklerinin onların gelişiminde önemli bir yere sahip olduğunu görürüz. Örneğin STFA'nın kurucularından Feyzi Akkaya hatıratında (1989) devlet kurumlarının yerli müteahhitlerin belirli düzeydeki işleri yapabilecek konuma gelmeleri için ciddi destekler verdiklerini anlatmaktadır.

1929'daki büyük buhran dünyada olduğu gibi Türkiye'de de iktisadî hayatı derinden etkilemiştir.³³ 1923'ten beri uygulanan iktisadî siyasetin çok fazla başarılı olamaması ve özel sektörün kendisinden beklenen girişimleri yerine getirememesi nedeniyle bu tarihten sonra devletçilik olarak adlandırılan, devletin yatırım ve girişimde daha fazla ön planda olduğu bir iktisadî politika benimsenmiştir. Böylece şimdilerde birer birer özelleştirilen kamu iktisadî teşekküllerinin kurulması süreci başlamıştır. Girişimcilik ve sermaye eksikliği nedeniyle devletin daha fazla işin içinde yer alması Tanzimat'tan beri konuşulan burjuvazi yaratma projelerini de tekrar gündeme getirmiştir. Bu tarihten sonra 1950'lerde hız artırarak devletin bir girişimci kesim yaratma arzusu Türkiye'de iktisadî ortamı ve dolayısıyla ticarî hayatı derinden etkilemiştir. Uzunca bir dönem Türkiye'de özel sektör rekabet şartlarından yoksun, kapalı bir tahsis ekonomisinde siyasî ilişkilerle iş görmeye alışmıştır. Serbest piyasa sistemine geçilip bu sistem kısmen kırılınca girişimciliğin gerçek anlamı ortaya çıkmaya başlamıştır.

3.6 1950 SONRASI ÖZEL SEKTÖRÜN GELİŞİMİ

1950 sonrasındaki gelişmeler her yönden ilginçtir. Bu dönemde Türkiye'de yeni bir iktisadî döneme geçilmiş ve önemli bir iktisadî büyüme trendi yakalanmıştır.³⁴ Dünyadaki siyasî dengelerin ülkenin siyasî ve iktisadî yapılanmasına derin etkileri olmuştur. Özellikle Batı Bloku'nda yer alma karşılı-

³³ Bu konuda İlhan Tekeli ve Selim İlkin'in *1929 Buhranında Türkiye'nin İktisadî Politika Arayışları* (2009) adlı çalışmasına bakılabilir.

³⁴ 1980 sonrasındaki iktisadî dönüşümü açıklamak konusunda önemli çalışmalar gerçekleştiren Öniş ve Şenses bunu "geç kalkınma" olarak adlandırmakta ve savaş sonrasında pek çok gelişmekte olan ülkenin bu sendromla yüzleşme durumunda kaldığını dile getirmektedirler. bk. Öniş ve Şenses, 2007: 254.

ğında alınan Marshall yardımlarının³⁵ Türkiye'nin iktisadî sistemini otuz yıl boyunca etkileyebilecek planlamaları ve yönelimleri oluşturması bu bakımdan önemlidir.

Bu döneme kadar çeşitli iş tecrübeleri kazanan ve bir sermaye birikimi edinen bir girişimci kesim de oluşmuştur. Ayrıca devlet pek çok yönden özel sermayenin sanayi girişimlerini desteklemiştir. Bu anlamda 1950 yılında özel sektörün girişimlerine kredi vermek üzere Dünya Bankasının destek ve yardımlarıyla Türkiye Sınai Kalkınma Bankasının kurulmuş olması önemli bir gelişmedir. Bankanın kuruluş amacı; Türkiye'de öncelikle sanayi olmak üzere bütün ekonomik sektörlerdeki girişimlere ait yatırımları desteklemek; yabancı ve yerli sermayenin Türkiye'de kurulmuş veya kurulacak şirketlere iştirakine yardımcı olmak ve Türkiye'de sermaye piyasasının gelişmesine yardım etmek şeklinde belirlenmiştir. Bankanın sitesinde bu dönemde gerçekleştirilen çalışmalar özel sektöre proje bazında orta-uzun vadeli kredi temini; proje sponsorlarına teknik danışmanlık, sermaye piyasasının kurulmasına yönelik ilk etüt ve öncülükler, ülkede döviz yokluğu en üst seviyelerdeyken ithalat için gerekli döviz kredisi olarak verebilen tek kuruluş, Marshall yardım fonundan serbest kalan dövizin peşin para ile satışına aracılık eden tek kuruluş olarak özetlenmektedir.

Dönemin önemli sanayi yatırımlarını yapan girişimcilerin hatıratlarını okuduğumuzda, bu bankadan alınan kredilerin, teknik desteklerin ve danışmanlıkların Türkiye'de sanayinin gelişimi açısından önemli olduğunu görürüz. Bu şekilde bir devlet bankasının uluslararası kuruluşlarla birlikte yatırımları yönlendirmesi her ne kadar siyasî ilişkilerin belirleyiciliğini getirse de Türkiye'nin girişi tarihi açısından bu tür destekler mühim bir yere sahiptir. Nejat Eczacıbaşı da bu yıllara dair şunları aktarmaktadır: "Türkiye ekonomisi kurumlaşma aşamasına daha gelmemiştir. Aile varlıkları kuşaktan kuşağa geçmiyor; girişimci bir kişinin başlatmış bulunduğu iş, arkadan gelen kuşağın eline geçince ya kalabalık aile içinde dağılıyor ya da —daha da olumsuz— yakınlar arasında geçimsizlikler yaratıyor. İzmir'in ünlü aile varlıkları da bu nedenle ekonomik büyüklüklere dönüşmemiş; küçük küçük parçalara bölünerek eriyip gitmişti." (Eczacıbaşı, 1982: 77).

Bu dönemde girişimcilikte ciddi bir gelişme ortaya çıkınca 1926 yılında hazırlanmış olan Kanun yeterli gelmemeye başladı. Nitekim Alman profesör Ernst Hirsch tarafından hazırlanan 29 Haziran 1956'da kanunlaşan ve 1 Ocak 1957'de yürürlüğe giren 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile bu sorun nispeten çözülmüştür. Kaynağı yine Alman hukuku olan bu Kanun'un 136-556 maddelerinde, kolektif, adi komandit, hisseli komandit, limited, anonim ve kooperatif şirketler olmak üzere altı tür şirket düzenlenmiştir. Daha sonra Kooperatifler Kanunu ile kooperatif şirketleri, TTK'dan çıkarılmış ve ayrıca düzenlenmiştir. Bu yasa bu kitap yazıldığı sırada Anglo-Amerikan hukuku kaynaklı yeni bir yasa ile değiştirilene kadar bazı değişikliklerle yürürlükte kalmıştır. Bu değişikliklerden en önemlisi şirketlerin gruplar hâlinde hareket edebilmesine

³⁵ Alınan yardımlar sadece birtakım tüketim mamullerini kapsamamaktadır. Bu yardımların asıl önemli kısmı uzmanlar gönderilerek ekonomi, eğitim gibi temel alanlarda planların hazırlanmasıdır.



olanak sağlayan holdinglerin kuruluşunun yasaya girmesi olmuştur. Aslında 1957 tarihli Ticaret Kanunu'nda holding kurmanın önündeki temsil sorunu çözülmüştü. Bu yıl çıkarılan 6762 sayılı Kanun'la anonim şirket kurmak için Bakanlardan Kurulu'ndan izin alma hususu kaldırılmış ve bu tür şirketlerin kurulmasını engelleyen oy hakkı düzenlenmiştir.³⁶ Bu dönemde kurulan ilk holding Deva Holding olmuştur. Bu holding 22 Eylül 1958'de 75.000.000 sermaye ile kurulmuştur. "Onun ardından 1960 darbesinden sonra ordudan çıkarılan emekli subayların eline geçen tazminatları ticarî teşebbüslere aktarmak gayesiyle 'Yatırımlar Holding' adıyla kanuni bir teşkilat kurulmuştur." (Alak ve Büyükkaya, 1975: 29). 13 Ekim 1960'da Ankara'da 75.000.000 sermaye ile kurulan Türkiye'nin bu ikinci holdingine 86 sayılı Yasa ile bazı vergi istisnaları ve kolaylıklar tanınmıştır. Bu gelişmelere rağmen vergi yasaları sebebiyle holding kurmanın çeşitli sınırlılıkları mevcuttu. Bu anlamda 1963 yılında Vehbi Koç'un gayretleri ile Kurumlar Vergisi Kanunu'nda yapılan değişiklikle mükerrer vergilendirme sorunu çözülmüş hatta verginin bir yıl ertelenmesi imkânı oluşturulmuştur (Alak ve Büyükkaya, 1975: 21). Bu tarihten itibaren sürekli artan bir sayıyla holdingleşme faaliyetleri ortaya çıkmıştır. Bu holdingler çoğunlukla aile şirketlerinin yönetimini ve finansmanını daha düzenli bir biçimde gerçekleştirebilmek üzere kurulmuşlardır. "Günümüzde de Türkiye'deki holdinglerin neredeyse hepsi aile şirketleri topluluğu durumundadır. Bu grupların içinde kimi halka açık şirketlerin bulunması durumu değiştirmemektedir. Halka açıklığın oranı holdingin o şirketi kontrol edecek paya sahip olduğu sınırdadır. Holdingi kontrol edecek ölçüde hissenin bir kişi veya gruba ait olması, onun aile şirketi olarak değerlendirilmesi sonucunu vermektedir." (Taşdelen, 2005: 239).

Bu tarihlerden itibaren Türkiye'de ticarî yaşam, girişimcilik ve ortaklıklarla ilgili gittikçe hızlanan gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde devletin denetiminde ve desteğinde bir özel sektör gelişmekte, gittikçe kapalı bir ekonomide sermaye birikimi ortaya çıkmaktadır.

1970'lerde iş ortaklıkları bağlamında ortaya çıkan en ilginç gelişme yurt dışına gönderilen işçilerin dövizlerinin değerlendirilmesi ve yatırıma dönüştürülmesi maksadıyla kurulan işçi şirketleri olmuştur. İlk örneklerinin kuruluşu 1960'ların başına rastlansa da 1970'lerde bir model olarak heyecanla benimsenen bu işçi şirketlerinin 1980'lerden sonra ortaya çıkan İslâmî holding fenomenine de zemin hazırladığı söylenebilir. Bu bağlamda dünyadaki ilk işçi şirketi olduğu iddia edilen *Türksan İşçi Emeği Anonim Şirketi* 14 Aralık 1966'da yurt dışında çalışan Türk işçilerinin tasarruflarını

³⁶ "Eski Ticaret Kanununda Umumi Heyet'te bir hissedarın ne kadar hissesi olursa olsun, oy hakkı 10 oyla sınırlandırılmıştı. Bu durum karşısında büyük hissedar grupları holding kurup da diğer hissedarların yanında ve onların idaresinde bir hak sahibi olmayı istemediklerinden anonim şirket ve holdinglerin kurulmasını geciktirmişlerdir." (Alak ve Büyükkaya, 1975: 21)

değerlendirmek amacıyla Almanya'nın Köln kentinde üç bin ortağın katılımıyla yapılan toplantıda 10.000.000 lira sermaye ile kurulmuştur. 1970'lerde sayıları çok hızlı bir biçimde artmıştır. 1972-1978 arasında 187 işçi şirketi kurulmuştur. Bu tarihten itibaren yeni şirket sayısının artışı yavaşlamış ve 1978-1979 arasından sadece on şirket faaliyete başlamıştır. 1980'den sonra bu türden yeni şirketlere rastlanmadığını dile getiren Taşdelen ayrıca farklı kurumların toplam kuruluş sayısı olarak verdikleri rakamlarda da çelişkiler olduğunu dile getirmektedir. Onun aktardığına göre Ticaret Bakanlığı kayıtları 1961-1980 arasında 262 işçi şirketi kurulduğunu gösterirken, Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankasının 1983 yılındaki bir araştırmasında bu rakam 290 olarak geçmektedir³⁷ (Taşdelen, 2005: 240). Bu şirketlerin neredeyse tamamının battığını dile getiren Balcı'nın söylediği gibi bu şirketlerde en önemli sorun iyi işleyen bir yönetim sisteminin kurulamaması olmuştur (Balcı, 1985).

Tablo 1. Şirket ve Kooperatif Sayıları (1963-1979)

Yıl	Yeni Kurulan	Kapanan	Yeni Kurulan-Kapanan (Fark)	Fark Değişim %
1963	263	-	-	-
1964	277	-	-	-
1965	1950	1020	930	-
1966	3157	835	2322	149,68
1967	2941	804	2137	-7,97
1968	3134	956	2178	1,92
1969	3674	1001	2673	22,73
1970	3860	1094	2766	3,48
1971	3910	1183	2727	-1,41
1972	5055	892	4163	52,66
1973	5410	934	4476	7,52
1974	4349	801	3548	-20,73
1975	5303	772	4531	27,71
1976	7398	734	6664	47,08
1977	8021	1107	6914	3,75
1978	7728	458	7270	5,15
1979	7680	350	7330	0,83

Kaynak: Çetin & Çevik, 2005: 63'den uyarlanmıştır.

³⁷ Bu konuda en iyi kaynak hâlen Yusuf Balcı'nın 1985 yılında hazırladığı İşçi Halk Şirketleri başlıklı yüksek lisans tezidir. bk. Balcı, 1985.



1960 sonrası için sağlıklı bir biçimde takip edebilme imkânına sahip olduğumuz şirket istatistiklerine³⁸ baktığımızda dönemin gelişimini takip edebilmekteyiz. Çetin ve Çevik'in çalışmalarında verdikleri rakamlara göre 1960 sonrasında kurulan şirket sayıları ve bu sayıların artış hızında, bazı yıllarda ufak gerilemeler olsa da genel bir artış vardır. Bu dönemde kapanan şirketlerin sayıları da küçük dalgalanmalarla istikrarlı bir seyir izlemektedir. Açılan ve kapanan şirket sayılarının arasındaki fark, yani şirket sayısındaki net artış, en yüksek 1966 yılında gerçekleşmiştir. Bu yılda şirket sayısında net olarak % 149,68'lik bir artış göze çarpmaktadır. Aşağıdaki tabloda da görülebileceği üzere 1963'te 263 adet şirket varken 1980'e gelindiğinde bu sayı 60629 adet olmuştur. Bu dönem içerisinde hiçbir yılda kapanan şirket sayısının açılardan daha fazla olmaması da önemli bir veridir. 1950-80 arasındaki dönem Türkiye'de büyük sermayenin mayalanma ve ilk kurumsallaşma dönemidir. Anonim ortaklıklar kurulmuş, girişimci ailelerin değişik şirketleri uygun koşullarda holding çatıları altında toplanabilmiş, yönetim ve organizasyon sistemlerinin ilk biçimleri oluşturulabilmiştir. Bu dönemde girişimin ve ortaklıkların ihtiyaç duydukları makro düzeydeki kurumsallıkların da oluşturulmaya başlandığını görmekteyiz. Bu dönemde girişimlere kredi veren gerek devlet gerekse özel bankaların sayıca ve hacimce arttığına şahit olmaktayız. Diğer taraftan şirketlere sermaye oluşturmak amacıyla ilk defa halka açılmaların denendiğini görmekteyiz. Bu dönemde devletin koruması ve gözetimi altında bir büyük sermayenin teşekkül evresi olmuştur.

Keyder'in dile getirdiği gibi bu dönemde Anadolu'da küçük çaplı üretimi ve ticareti yürüten küçük sermaye ile daha çok İstanbul merkezli büyük sermaye arasındaki ayırım kesinleşmiştir. Büyük sermaye sahibi girişimciler, devletle olan ilişkilerini kullanarak sermaye yoğunlaşmasını sağlayıp kurumsallaşma yolunda ilerlerken küçük ve orta ölçekli işletmeler de Anadolu'daki küçük merkezlerde yerel talebi karşılayan geleneksel sanayileri yürütmekteydiler. 1980 sonrasında gün yüzüne çıkan bu iki kesim arasındaki rekabet yeni dönemin belirleyicisi olmuştur. Bu rekabet büyük sermayenin kurumsallaşmasına ve daha rekabetçi bir hâl almasına yol açarak Türkiye ekonomisindeki kurumsal gelişmenin önünü açmıştır.

3.7 1980 SONRASI DÜNYAYA AÇILMA

24 Ocak 1980'de başlayan yeni dönemin en bariz özelliği liberalizasyon-

³⁸ Mevcut istatistiklerde açılan ve kapanan şirket sayılarına en erken 1963 yılı itibarıyla ulaşabilmekteyiz. Bundan önceki döneme ait sağlıklı verilere ulaşmak mümkün değildir. Çetin ve Çevik bu ve diğer istatistiklere dayanarak Cumhuriyet tarihinde şirketleşmeyi yansıtan bir çalışma yapmışlardır. bk. Çetin ve Çevik, 2005.

dur. Bu dönemde kapalı ekonomiden açık ekonomiye, ithal ikameden ihracata dayalı büyümeye, devlet destekli ve denetimli üretimden özel sektörün öne çıktığı bir sanayiye geçiş gerçekleşmiştir. Bu dönemi getiren biraz da 1950-80 arasındaki dönemin birikimleriyle artık farklı bir yapılanmaya gidilmesi ihtiyacıdır. Yani kapalı bir ekonomi içinde belirli bir birikime ulaşan sermaye kesimlerinin devletin denetim ve yönlendirmesi ile dışarıya açılması gerçekleştirilmek istenmiştir. Bu dönemin verilerini incelediğimizde ekonomide topyekûn bir değişimin başladığını farklı bir ölçeğin gündeme geldiğini görmekteyiz (Çetin ve Çevik, 2005: 84-85)..

Tablo 2. Şirket ve Kooperatif Sayıları (1980-2004)

Yıl	Yeni Kurulan	Kapanan	Yeni Kurulan-Kapanan (Fark)	Fark Değişim %
1980	7527	182	7345	0,20
1981	6340	298	6042	-17,74
1982	6611	562	6049	0,12
1983	7353	190	7163	18,42
1984	10250	853	9397	31,19
1985	13917	981	12936	37,66
1986	16043	1095	14948	15,55
1987	21128	798	20330	36,00
1988	20481	847	19634	-3,42
1989	14882	1286	13596	-30,75
1990	18699	644	18055	32,80
1991	17942	264	17678	-2,09
1992	27816	232	27584	56,04
1993	43841	218	43623	58,15
1994	48573	690	47883	9,77
1995	56046	595	55451	15,81
1996	55303	631	54672	-1,40
1998	57377	1584	55793	-16,66
1999	27083	1408	25675	-53,98
2000	33161	1887	31274	21,81
2001	29665	2464	27201	-13,02
2002	30842	3667	27175	-0,10
2003	32259	5436	26823	-1,30
2004	40925	7660	33265	24,02

Kaynak: Çetin & Çevik, 2005: 63'den uyarlanmıştır.



1980’de IMF ile imzalanan ve 1983’e kadar uygulanan “Stand-By” Anlaşması çerçevesinde Türkiye ekonomisinde kısa vadede önemli değişimler yaşanmıştır. Evvela para arzı kısılmış ve serbest faiz sistemine geçilmiştir. Bunu müteakiben 1930 tarihli Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu’nda önemli değişiklikler yapılmış ve döviz tahsisi dönemi bitirilmiştir. Böylece yatırımların uluslararası bağlantılara açılması sağlanmıştır. Bunun ardından fiyat kontrollerinin kaldırılması, KİT’lerin önce kısıtlanıp sonra özelleştirilmesi, sübvansiyonların azaltılması gibi uygulamalarla devletin piyasadaki rolü düzenleyici olmaya doğru evrilmiştir. Önceki dönemin aksine ihracata dayalı sanayileşme özendirilmiş ve ihracata vergi, ucuz kredi ve döviz kullanım kolaylıkları gibi destekler verilmeye başlanmıştır. 30 Temmuz 1981’de Sermaye Piyasası Yasası yürürlüğe girmiştir. Bütün bu yenilikler yeni dönemde şirketleşmenin ve iş ortaklıklarının önünü açan gelişmeler olmuştur.

Çetin ve Çevik’in rakamların dilinden hareketle belirttikleri gibi 1980’li yılların başlarından itibaren dış pazarlara açılma ve burada rekabet şartlarına uyma zorunluluğu şirketleşme konusunda belli bir rasyonaliteyi de beraberinde getirmiştir (Çetin ve Çevik, 2005: 30). Bu dönemde makro iktisadî değişkenleri ile şirket sayıları, sermaye miktarları vs. arasındaki istatistiki ilişkilerin önceki döneme göre daha anlamlı çıkması da bunu göstermektedir. Şirketleşme artık makro iktisadî verilere göre hareket eden serbest bir seyir çizmektedir. Hâlbuki önceki dönemde kapalı bir ekonominin kontrollü dünyasında şirketleşmenin makro ekonomik verilerden bağımsız bir seyir takip ettiğini görmekteydik.

Bu dönemde açılan ve kapanan şirket sayılarında çok büyük değişimlerin yaşandığını görmekteyiz. Şirket sayılarında artışlar 1997’ye kadar (özellikle 1989-1997 arasında) çok hızlıdır.

Diğer taraftan ekonominin ölçeğinin büyümesi kurulan şirketlerin net sermaye rakamlarına da yansımaktadır. Çetin ve Çevik (2005: 64-65)’in enflasyonun etkilerinden arındırmak için dolar kuru üzerinden yaptıkları hesaplamalara göre 1963-2004 yılları arasında kurulan şirketlerin sermaye miktarlarında açık bir şekilde artış eğilimi görülmektedir. Onların rakamlarının son yılı olan 2004 yılında kurulan şirket başına ortalama 82423,8 dolar sermaye hesap edilmiştir. Bunun yüksek bir rakam olduğu söylenebilir. Şirket türleri açısından bakıldığında ise anonim ve limited şirketlerin gittikçe başat türler hâline geldiğini, önceki dönemin yerel ortaklık türleri olan komandit ve kolektif şirketlerin sayılarının ise 1985-1986 yıllarından itibaren sürekli azaldığını görmekteyiz. Yakın tanışma ve güvene dayalı bu iki ortaklık türü yeni gelişen iktisadî ortama ayak uydurmakta zorlanmıştır. Bunun bir nedeni de “daha önce bürokratik formalitelerin azlığı dolayısıyla tercih edilen bu şirket türlerinin” (Çetin ve Çevik, 2005: 68-69) 1980’lerde

limited şirketlerin kurulmasının kolaylaştırılması ile birlikte yerini limited şirkete bırakmasıdır.

Bu dönemde yaşanan bir diğer önemli gelişme ise yabancı sermayenin içinde bulunduğu ortaklıkların çok hızlı bir biçimde artış göstermesidir. 1980 sonrasında sürekli bir artış seyrinde olan yabancı sermayeli şirket sayısı bize Türkiye ekonomisinin uluslararası ekonomik sisteme eklenme seyrini de göstermektedir.

Tablo 3. Şirket Türleri Net Rakamları (1980-2004)

Yıl	Anonim	Kolektif	Komandit	Limited	Kooperatif
1980	2345	1917	196	1198	1689
1981	2367	1388	160	1338	789
1982	2769	450	79	2322	429
1983	3535	250	37	3076	265
1984	3266	7	24	4483	1617
1985	3437	136	-9	5919	3453
1986	3466	-27	-7	5967	5549
1987	4132	41	12	8626	7519
1988	4089	-287	-5	11333	4504
1989	2964	-582	-58	8966	2306
1990	3814	-44	-23	11811	2497
1991	2888	30	-5	12762	2003
1992	3655	-11	-12	21314	2638
1993	4437	-39	-10	36419	2816
1994	3102	-133	-15	42394	2535
1995	3551	-81	-9	48718	3272
1996	2518	-90	0	49993	2251
1997	3391	-173	-15	61515	2231
1998	3486	-139	-4	50343	2107
1999	2508	-12	-1	21911	1269
2000	3172	-68	-6	27050	1126
2001	1703	-93	-20	24802	809
2002	1405	-51	-14	25187	648
2003	1432	-27	-11	24985	444
2004	1814	-97	-19	30521	1046

Kaynak: Çetin & Çevik, 2005: 70

Yabancı sermayenin sadece dışa açıklık anlamına gelmeyeceği açıktır. Türkiye ekonomisindeki makro pek çok değişkenle ilintili olan yabancı sermayenin ortaklıklar

kanalıyla girişi Türkiye'deki şirket kurumsal yapılarındaki büyük değişimlere yol açmıştır. Önceki dönemlerde de Türkiye'nin önde gelen sermaye grupları gerek teknoloji gerekse ürün ithali için yabancı sermaye ile ilişki içinde olmuşlardır. 1960 sonrasında özellikle büyük sanayi yatırımları genellikle devletin himayesinde ulusal bir sermaye grubunun yabancı bir markayı taşıması ile gerçekleşmiştir. 1980 sonrasında ise buna ek olarak şirket kurumsallıklarının dönüştürülmesi ve sanayi dışındaki alanlarda da yabancı sermaye ile iş birliğinin geliştirilmesi söz konusudur. Bunun 1990'lardan itibaren Türk işletme dünyası üzerinde önemli değişikliklere yol açtığı söylenebilir. Buğra da 1980 sonrasında yabancı sermaye ile girdikleri çok boyutlu ilişkinin geleneksel Türk aile holding yapılarında oluşturduğu değişimleri ele aldığı çalışmasında "yabancı şirketlerle ortaklık kurmanın ... ülkedeki devlet iş adamı ilişkilerinin niteliğini değiştirme potansiyeline sahip olduğu"nu dile getirmektedir (Buğra, 1997: 283).

Tablo 4. Yabancı Sermaye ile Kurulan Şirket Sayıları (1980-2004)

Yıl	Yeni Kurulan Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı	Değişim %	Yıl	Yeni Kurulan Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı	Değişim %
1980	78		1993	224	8,21
1981	31	-60,26	1994	276	23,21
1982	38	22,58	1995	331	19,93
1983	19	-50,00	1996	421	27,19
1984	69	263,16	1997	486	15,44
1985	173	150,72	1998	465	-4,32
1986	211	21,97	1999	417	-10,32
1987	217	2,84	2000	378	-9,35
1988	336	54,84	2001	513	35,71
1989	353	5,06	2002	439	-14,42
1990	331	-6,23	2003	1190	171,07
1991	267	-19,34	2004	2136	79,50
1992	207	-22,47			

Kaynak: Çetin & Çevik, 2005: 78'den uyarlanmıştır.

1990'lar genellikle 1980'lerde yakalanan çıkışın ivmesi ve onun hazmedilmesi ile geçirilmiştir. 1990'larda yaşanan hızlı küreselleşmenin getirdiği pek çok imkân ve tehdit doğru biçimde değerlendirilememiştir. Krizlerle geçen 90'lar ekonomide şirket düzeyindeki mikro ivmeye makro düzeyde

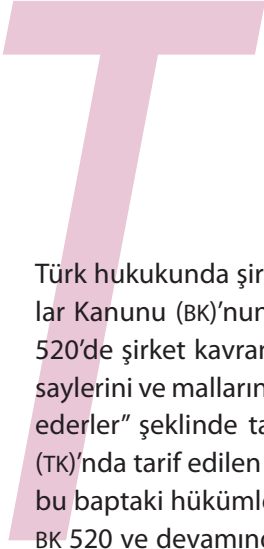
uyum sağlanamadığı bir dönemdir. Gümrük Birliği gibi Türkiye ekonomisinin rekabet koşullarını zorlayan etkenler şirketlerde çok hızlı bir şekilde kurumsallaşma ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu dönemde hızlı iniş çıkışlar yaşanmış ve kurumsallaşmasını tamamlayan gruplar krizleri atlatarak sonraki döneme daha iyi girebilmişlerdir.

1990'larda küresel düzeyde yeni iktisadi koşullara ayak uydurmak için gündeme gelen pek çok değişiklik gibi şirketler alanındaki değişiklikler de ya uygulanamamış ya da eksik uygulanmıştır. Bu bakımdan 1999'da yine bir IMF Stand-By Anlaşması ile başlayan yeni dönemde bu uyum ve değişimler daha süratli ve bütüncül biçimde uygulamaya geçirilmiştir. İçinde yaşadığımız dönem önceki kırk yıldan farklı olarak enflasyonun hızla düşürüldüğü, finansal ve sermaye piyasalarının hızla denetim altına alındığı, Türkiye'nin sektörel anlamda geçişler yaşadığı bir dönem olarak yeni alanların ve imkânların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bir taraftan kürselleşmenin baskıları diğer taraftan da sermaye gruplarının kendi gelecek planları dâhilinde gündeme getirdikleri değişimler Türkiye ekonomisine yön çizmektedir. Bu talepler doğrultusunda Ticaret Kanunu gibi pek çok kanunun revize edildiğini görmekteyiz.

Ortaklıklar alanında artık daha kurumsal yapılanmaların gerçekleşmeye başladığı bu dönemde artık uzatılmış bir geçişin son aşamalarının yaşandığını söyleyebiliriz. Bulgular bölümünde analiz edileceği gibi bu büyük çaplı değişim ortaklıkların kuruluşuna ve gelişimine yansımaktadır. Makro düzeyde değişip kurumsallaştıkça mikro düzeyde de değişip formelleşmektedir.

4.

TÜRKİYE'DE ORTAKLIKLAR HUKUKUNUN GÜNCEL MESELELERİ VE GELİŞMELER*



Türk hukukunda şirket (ortaklık) kavramına ilişkin temel düzenleme Borçlar Kanunu (BK)'nın ikinci kısmının yirmi üçüncü babında yer almıştır. BK 520'de şirket kavramı "şirket bir akittir ki onunla iki veya ziyade kimseler, saylerini ve mallarını müşterek bir gayeye erişmek için birleştirmeyi iltizam ederler" şeklinde tanımlandıktan sonra, bir şirketin Türk Ticaret Kanunu (TK)'nda tarif edilen şirketlerin ayırt edici vasıflarını haiz olmaması hâlinde, bu bapta hükümlere tâbi bir "adi şirket" sayılacağı belirtilerek (BK 520/2), BK 520 ve devamında düzenlenen adi şirketin bir çerçeve kavram olduğu ifade edilmiştir.¹

Gerçekten de hukukumuzda ortaklıklara ilişkin ayrıntılı düzenleme TK'da yapılmıştır. TK'nın ikinci kitabı *Ticaret Şirketleri* başlığını taşımaktadır. TK 136'da ticaret şirketlerinin kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerden ibaret olduğu belirtilerek sınırlayıcı bir düzenlemeye yer verilmiş, başka bir deyişle bu sayılanlar haricinde "ticaret şirketi" ihdas etmenin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Bu düzenleme ile BK 520 hükmü birlikte ele alındıklarında; hukukumuzda düzenlenen ticaret ortaklıklarının

* Bu bölüm Arş. Gör. Mustafa Halil Çonkar tarafından yazılmıştır. Yazar, İstanbul Üniv. Hukuk Fak. Ticaret Hukuku Anabilim Dalında görev yapmaktadır.

¹ TBMM Genel Kurulunda kabul edilen Yeni Türk Borçlar Kanunu'nun mevcut BK 520'ye tekbül eden 620. maddesinde de aynı düzenleme korunmuş, yalnızca hükmün dilinde sadeleştirmeye gidilmiştir.

bu sayılanlardan ibaret olduğu, bunlar dışında birden fazla kimsenin ortak bir amaca ulaşmak için emeklerini ve/veya mallarını bir araya getirmeleri durumunda adi şirkete ilişkin hükümlerin uygulama alanı bulacağı sonucuna varılacaktır.

Bu ikili düzenlemeye rağmen uygulamada belirsiz/uzun süreli iş ortaklıkları esasen TK'da düzenlenen ticaret şirketi tiplerinden birisi seçilmek suretiyle yürütülmekte, buna karşılık adi ortaklık hükümleri daha çok joint-venture ve konsorsiyum gibi belirli/kısa süreli iş ilişkilerinde veya bir ticaret şirketi kurulana kadar ortaklar arasındaki ilişkileri düzenlemek bakımından uygulama alanı bulmakta, bu ilişkiler de esasen taraflar arasında sözleşme özgürlüğü ilkesi çerçevesinde akdedilen sözleşmeler üzerinden yürümektedir. Dolayısıyla Türkiye'de ortaklıklar hukukunun problemlerini inceleyen bir çalışmada değerlendirilmesi gereken asıl mevzuat, ticaret ortaklıklarına ilişkin olan TK ve ilgili düzenlemelerdir.

Öte yandan TK 136'da ticaret şirketi olarak sayılan şirket tiplerinin hepsine uygulamada eşit ölçüde başvurulduğu da söylenemez. Bu bakımdan belirtmek gerekir ki şirketin organizasyonunda ortaklığı oluşturan kişilerin mi yoksa sermaye unsurunun mu önem taşıdığı göz önünde bulundurularak yapılan şahıs-sermaye şirketi ayırımında şahıs şirketi sınıfında yer alan kollektif ve adi komandit şirket ile sermaye şirketi niteliğindeki paylı komandit şirket türlerinin sayısı bugün itibarıyla son derece azdır. Bunun doğal sonucu ise bunlara ilişkin uyuşmazlıkların, yargı organlarına neredeyse hiç yansımaması ve bu şirket tiplerinin hayatiyetlerini büyük ölçüde kaybetmesidir.

Kooperatife ise uygulamada sıkça başvurulduğu ve bu şirket tipine ilişkin olarak Türk hukukunda önemli bir içtihat birikimi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte kooperatif açısından asıl tartışmalı olan husus, kooperatifin bir ticaret şirketi olup olmadığıdır. Kooperatife ilişkin hukukî düzenleme daha önce TK'nın "Ticaret Şirketleri" kitabının 6. faslında yer alırken, 1969 yılında yürürlüğe giren 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu (KoopK)'nın 100. maddesi uyarınca TK'nın bu faslı yürürlükten kaldırılmıştır. Bugün itibarıyla kooperatiflere ilişkin hukukî düzenleme KoopK'da yer almaktadır. Bu Kanun'un 1. maddesinde yapılan tanıma göre kooperatif "ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla" kurulan "ortaklık" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda ortaya konulduğu üzere, bahsi geçen tartışmada benimsenecek görüş ne olursa olsun, kooperatiflerin teşekkül amacı esasen diğer ticaret şirketlerinden farklı olarak "kâr elde etmek" değil, "ortaklarının menfaatlerini korumak"tır. Bu bakımdan aşağıda yapacağımız değerlendirmede, gayesi ve bu gaye doğrultusunda hukukî düzenleniş biçimi diğer ticaret şirketlerinden önemli ölçüde farklı olan kooperatiflere de yer verilmeyecektir.

Geldiğimiz noktada iki ticaret şirketi tipinin ticarî hayatta diğerlerine nazaran büyük ölçüde önem kazandığı anlaşılabilir. Gerçekten ticaret hukuku uygulamasında girişimcilerin ortaklık kurarken en çok başvurdukları iki şirket tipi anonim ve limited ortaklıklardır. Bu iki şirket tipi, öncelikle ortaklarına sağladıkları sınırlı sorumluluk imkânı bakımından girişimciler için caziptir. Zira bu şirket türlerinde —limited şir-



kette ortakların sorumluluğunun genişlediği istisnai hâller bir yana bırakılırsa— ortaklar ancak ortaklığa karşı ve yalnızca koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sorumludurlar. Buna karşılık kural olarak ortakların ortaklık alacaklılarına karşı bir sorumluluğu söz konusu değildir, ortaklık alacaklıları alacaklarını şirket mal varlığına başvurmak suretiyle elde ederler. Oysaki örneğin kollektif şirkette, ortaklar şirketin borçlarından dolayı alacaklılara karşı —şirketten sonra gelmek üzere ikinci derecede— sorumlu oldukları gibi, bu sorumluluk taahhüt ettikleri sermaye payı ile de sınırlı değildir. Bir başka deyişle kollektif şirket ortağı, şirket alacaklılarına karşı bütün mal varlığı ile sorumludur. Dolayısıyla anonim ve limited şirketlerde ortaklık mal varlığı ile ortakların mal varlıkları arasında yapılan bu ayırım, bir şirket çatısı altında organize olmak isteyen yatırımcılara önemli bir güvence sağlamaktadır.

Özellikle ülkemizde en çok tercih edilen şirket tipi olan limited şirket, ortaklarına sağladığı bu sınırlı sorumluluk kalkanının yanı sıra, hem sermaye hem de şahıs şirketlerine ilişkin özellikleri bünyesinde barındıran bir karma tip olması dolayısıyla, ortakların şahıslarının önem taşıdığı küçük ve orta ölçekli şirketler için en uygun hukukî altyapıyı sağlamaktadır. Limited şirketin bünyesinde barındırdığı şahıs şirketlerine özgü öğeler dolayısıyla ortakların her biri ortaklık yönetiminde hak ve görev sahibi olmakta, haklı sebeple ortaklıktan çıkma ve çıkarılma imkânı tanınmakta, ortaklık payının devredilmesi —anonim şirketlere nazaran— ağırlaştırılmış şartlara tâbi tutulmakta, böylece ortakların anonimleşmesi önlenmektedir. Öte yandan limited şirket tipinin sermaye şirketlerinden tevarüs ettiği özellikler de şirket borçlarından yalnızca ortaklığın mal varlığı ile sorumlu olunmasını ve ortakların ortaklığa karşı koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sorumlu tutulmasını mümkün kılmaktadır.

Diğer taraftan anonim ortaklık tipi de ekonomik ve ticarî hayatta diğer ortaklık türlerine nazaran başka bazı önemli fonksiyonlar icra etmektedir. Bu şirket tipine sağlanan sermayenin paylara bölünmesi, sermaye paylarının kıymetli evrak niteliğini haiz hisse senetlerine bağlanabilmesi, bu sayede ortaklığa girişin ve çıkışın diğer şirketlere göre önemli ölçüde kolaylaşmış olması, ortaklığın idaresinin tek tek ortaklarda değil profesyonelleştirilmeye müsait bir kurulun (yönetim kurulu) elinde bulunması, azami ortak sayısının bulunmaması gibi imkânlar dolayısıyla anonim ortaklıklar, çok sayıda küçük sermaye sahibinin bir çatı altında bir araya gelmesi ve yastık altı birikimlerinin ekonomik hayata katılması bakımından özel bir önemi haizdir. Üstelik ticarî hayatın gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan sermaye piyasaları sayesinde anonim ortaklık hisselerinin tedavül imkânı daha da artmış, yine bu sayede anonim şirketler halka açılmak yoluyla önemli bir finansman imkânı elde ettiği gibi, küçük birikimlerin ekonomiye kazandırılması daha da kolaylaşmıştır.

Nitekim şirketler hukukunun gelişimi de esasen bu iki şirket tipi ekseninde ve özellikle de anonim ortaklık üzerinden gerçekleşmektedir. Avrupa Birliği mevzuatı çerçevesinde üye devletler hukuklarındaki ortaklıklara ilişkin düzenlemelerin yeknesaklaştırılmasına yönelik çalışmaların da ağırlık noktasını anonim ve limited şirketler oluşturmaktadır. Nihayet yakın zamanda Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunda kabul edilen ve Cumhurbaşkanı tarafından onaylanarak *Resmî Gazete*'de yayımlanan (Yeni) Türk Ticaret Kanunu (Yeni TK)'nda (*Resmî Gazete* 14.02.2011/27846) limited ve özellikle anonim ortaklıklara ilişkin önemli değişiklikler içermektedir.

İşte biz de aşağıda şirketler hukukunun güncel meselelerini ve gelişim çizgisini kısaca yansıtmaya çalışırken, asıl olarak bu iki şirket tipine ilişkin mevzuatımızda yer alan düzenlemeler üzerinde duracak, mevzuattan kaynaklanan problemlerin çözümüne yönelik yaklaşımları belirtmeye gayret edeceğiz.

4.1 KAMUYU AYDINLATMA

Anonim ortaklıkların tâbi oldukları sınırlı sorumluluk sistemi dolayısıyla, bu şirketlerle ilişkili olan üçüncü kişilerin menfaatlerinin korunmasına yönelik özel tedbirlerin alınması da bir zorunluluktur. Kamuyu aydınlatma kavramı da bu tedbirler bağlamında geliştirilen, kökeni Amerikan hukukuna dayanan bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Kara Avrupası hukukunda şirketlere ilişkin düzenlemelerin ağırlık noktasını, şirketin iç ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde düzenlenmesi ve ayrıca şirket alacaklılarının alacaklarının güvenceye alınması oluşturmuştur (Tekinalp, 1979: 5 vd.). Ancak anonim ortaklıkların işlettiği büyük sermayeler ve ekonomik düzen üzerindeki etkileri dikkate alındığında, alacaklılar dışında şirketle ilişkili olanların, bu kapsamda gelecekteki pay sahiplerinin ve kamunun menfaatlerinin de gözetilmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilmektedir. İşte kamuyu aydınlatma kavramı, bu amaca yönelik olarak ortaksal ilişkilerin, faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının, ortaklığın içinde bulunduğu iktisadî ve ekonomik durumun ilgililere (alacaklılara, gelecekteki pay sahiplerine ve kamuya) açıklanmasına dönük düzenlemeleri kapsar.²

1956 tarihli TK düzenlemesi kamuyu aydınlatma yaklaşımının uzağındadır. TK'da yer alan konuya ilişkin düzenleme, şirketin bilançosu, kâr-zarar hesabı, yıllık rapor gibi belgelerinin olağan genel kurul toplantısından önce ortaklara açıklanması ve bunlar tarafından incelenmesi şeklindedir (TK m. 362). Buna karşılık halka açık anonim ortaklıkların tâbi olduğu Sermaye Piyasası Kanunu (SPK) ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerinde kamuyu aydınlatma prensibinin benimsendiği ve bu şirketlerin malî tablolarının ve raporlarının kamuya duyurulmasına özel bir önem verildiği söylenmelidir. Ancak kapalı anonim ortaklıklarda da —halka açık anonim ortaklıklarla aynı ölçüde olmasa bile-, ortaklığın ekonomik verilerinin ortaklık ilgilileriyle/kamuy-

² Kamuyu aydınlatma ilkesinin yöneldiği çeşitli ilgi çevreleri hakkında bk. Tekinalp, 1979: 25 vd.

la paylaşılmasının önemi ortadadır. Bu bakımdan ortaklıkların sağlıklı bir biçimde değerlendirilebilmesi için TK çerçevesinde de kamuyu aydınlatmaya dönük düzenlemelerin yer alması önem arz etmektedir.

Bu kapsamda asgari bir düzenlemeyi temsil etmesi bakımından Avrupa Topluluğu Konseyinin şirketler hukukuna ilişkin birinci yönergesine işaret edilmelidir (9 Mart 1968 tarih ve 68/151/EEC sayılı Yönerge). Uygulamada "Kamuyu Aydınlatma Yönergesi" olarak da adlandırılan bu yönergenin birinci bölümünde üye ülke yasalarında kamuyu aydınlatmaya yönelik olarak yer alması gereken asgari düzenlemelere yer verilmiştir. Kısaca belirtmek gerekirse yönerge kapsamında;

- üye ülkelerin mevzuatlarında yer alması gereken şirketlere ilişkin açıklama yükümlerinin asgari hangi bilgileri ve belgeleri kapsayacağına ilişkin bir sayım yapılmış (m. 2/1),
- üye ülkelerin ticaret sicillerinde tescil edilen her şirket için ayrı bir dosya açılması, m. 2/1'de sayılan belgelerin ve bilgilerin bu dosyada muhafaza edilerek sicile tescil edilmesi, dosyada yer alan bu bilgilerin ve belgelerin talep edilmesi hâlinde üçüncü kişilere verilmesi, dosyada yer alan bilgilerin ve belgelerin tamamının veya özetinin ilan edilmesi zorunluluğu (m. 3/1, 2, 3, 4),
- sicilde yer alan kayıtların gerçeği yansıtmasına yönelik olarak üye devletlerin gerekli tedbirleri alması (m. 3/6),
- üye ülkelerdeki şirketlerin evrakında sicile kayıtlı olduğu yerin, sicil numarasının, şirketin merkezinin, türünün, unvanının, tasfiye hâlinde ise bu durumun yazılmasının sağlanması (m. 4),
- bilanço ve kâr-zarar hesabının madde 2/1 (f)'de öngörülen şekilde kamuya açıklanmaması veya m. 4'te belirtilen bilgilerin şirket evrakında yer almaması hâllerinde sorumlular hakkında üye devletlerce uygun önlemlere başvurulması gerekliliği ifade edilmiştir.³

Yeni TK'da da söz konusu yönergeyi takiben özellikle sicil hukukunda önemli değişiklikler yapıldığı gibi⁴ ortaklıklar hukukuna özgü kamuyu aydınlatma düzenlemelerine de yer verilmiştir. Bu kapsamda özellikle birleşme, bölünme ve tür değiştirme durumlarında düzenlenmesi öngörülen ara bilanço, birleşme, bölünme ve tür değiştirme raporları ve bunların de-

³ Söz konusu Yönerge'nin konuya ilişkin birinci bölümü (Kamuya Açıklama) hakkında ayrıntılı bilgi ve değerlendirmeler için bk. Kaya, 2001: 485 vd.

⁴ Bu kapsamda; ticaret siciline tescil edilen tüm hususların aksi açıkça belirtilmedikçe ilan edilmesi zorunluluğuna ilişkin m. 35/3; elektronik ortamda sicil bankası kurulmasına ilişkin m. 24/2; ticaret sicilinin tutulmasından doğan zararlardan devletin ve ilgili odanın müteselsilen sorumlu olduğunu düzenleyen m. 25/2; sicile güvenerek hak iktisap eden kimseyi koruyan m. 37 sayılabilir.

netlenmesine ve pay sahiplerinin ve diğer ilgililerin incelemesine sunulmasına ilişkin hükümler (m. 144 vd.); şirketler topluluğuna ilişkin hükümler kapsamında bildirim, tescil ve ilan yükümleri (m. 198, 199); kuruluşta kurucular beyanı (m. 349) ve işlem denetçisi raporu (m. 351) düzenlenmesi zorunluluğu; sermaye artırımında yönetim kurulu beyanı (m. 457) ve denetleme raporu (m. 458) düzenlenmesi; ortaklığın finansal tablolarını, Türkiye muhasebe standartlarına göre şirketin mal varlığını, borç ve yükümlülüklerini, öz kaynaklarını ve faaliyet sonuçlarını tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde, şeffaf ve güvenilir olarak, gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtacak şekilde çıkarması zorunluluğu getiren dürüst resim ilkesi (m. 515); sermaye şirketlerine internet sitesi kurma yükümlülüğü getiren ve bu sitede bulunması gereken asgari içeriği belirten m. 1524 de bu yöndeki düzenlemeler arasında zikredilmelidir. Nihayet şirketin kuruluşu, sermayesinin artırılması ve azaltılması ile birleşme, bölünme, tür değiştirme ve menkul kıymet çıkarma gibi işlemlerle ilgili belgelerin, izahnamelerin, taahhütlerin, beyanların ve garantilerin yanlış, hileli, sahte, gerçeğe aykırı olmasından, gerçeğin saklanmış bulunmasından doğan sorumluluğa ilişkin m. 549, maddî anlamda kamu-yu aydınlatmanın ihlaline ilişkin sorumlulukları düzenlemesi bakımından anılabilir.

4.2 ŞİRKETİN EHLİYET VE TEMSİLİ

Ticaret şirketleriyle ilişkiye giren veya girecek olan kimselerin korunmalarına yönelik ihtiyaç, TK'nın benimsediği ve şirketin işletme konusu dışında yaptığı işlemlerin geçersizliğini ifade eden ultra vires ilkesinin de sorgulanmasına neden olmuş, nihayet bugün gelinen noktada bu ilkedeki vazgeçilmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır.

Ticaret şirketlerinin ehliyetinin düzenlendiği TK m. 137'de bu şirketlerin "şirket mukavelesinde yazılı işletme mevzuunun çevresi içinde kalmak şartıyla" hak ehliyetini haiz olduğu ifade edilmiştir. Buna göre bir ticaret şirketinin hak ehliyetinin sınırı, esas sözleşmesinde belirtilen işletme konusudur; işletme konusu dışında kalan işlemler bakımından şirketin hak ehliyeti mevcut değildir. İşte işletme konusu dışında kalan bu işlemler "ultra vires" kabul edilir ve yok hükmündedir. Anılan ilke, ortaklıkların hükümdarın imtiyazı (octroi) ile kurulduğu dönemlerde, şirketin bu iznin sınırlarının dışına çıkmasını engellemek için benimsenmiş, daha sonraki dönemde de şirket yöneticilerinin pay sahiplerinin menfaatlerini haleldar etmesini, bu anlamda özellikle şirketin konusu ile ilgisiz alanlarda faaliyet göstererek şirket mal varlığını eritmelerini önlemek amacıyla muhafaza edilmiştir (Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 2003: 125). Ancak bugün gelinen noktada ultra vires doktrini ticarî hayatın gerektirdiği sürat ve güvenlik ihtiyacı ile çelişmekte, ortaklıkla ticarî ilişkiye giren kimseleri, yaptıkları işlemlerin yokluğu riski ile baş başa bırakmaktadır. Şirket mal varlığının korunması amacının ise ultra vires ilkesi dışındaki araçlarla sağlanması mümkündür. Dolayısıyla ultra vires ilkesinden —hiç değilse ilkenin bu şekilde katı bir uygulamasından— vazgeçilmesi, gelişen teknoloji ile birlikte ticarî işlemlerin kazandığı sürat dikkate alındığında, işlem güvenliğinin sağlanabilmesi bakımından elzemdir. Nitekim yukarıda



değindiğimiz 68/151/EEC sayılı Yönerge'nin ikinci kısmında da⁵ (m. 9), üye devletlerin mevzuatlarından ultra vires ilkesinin kaldırılması veya sınırlı bir biçimde uygulanmasına yönelik bir düzenlemeye yer verilmiş, buna uygun olarak ilkenin ana vatani konumundaki İngiltere'de dahi ultra vires ilkesinden vazgeçilmiştir.

Yine aynı amaca yönelik olarak, şirketin dışa dönük yüzü konumundaki organların —anonim şirkette yönetim kurulu, limited şirkette müdürler— temsil yetkilerinin sınırlandırılması konusunda da üçüncü kişileri koruyucu bir sistemin benimsenmesi gereklidir. Bu bakımdan anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin temsil yetkisinin sınırlarını belirleyen, ayrıca TK 542. madde atfıyla limited şirket müdürleri bakımından da uygulama alanı bulunan TK 321. maddenin genel itibarıyla böylesi bir yaklaşımı yansıttığı belirtilmelidir. Bu maddede özetle şirketi temsile yetkili olan kimselerin —ultra vires ilkesi çerçevesinde— şirketin iştiğal konusuna dâhil olan her tür işlemi yapabilecekleri, temsil yetkilerinin ana sözleşme veya genel kurul kararı ile sınırlandırılmış olmasının üçüncü kişilere karşı ileri sürülemeyeceği, bu konuda yalnızca birlikte imza ve şube işleriyle sınırlama istisnalarının bulunduğu, bu sınırlamaların da ancak ticaret siciline tescil ve ilan ile üçüncü kişilere karşı ileri sürülebileceği belirtilmiştir.

Yeni TK'nın 125/2. maddesinde ise ticaret şirketlerinin ehliyeti düzenlenirken işletme konusuna değinilmemiş, böylece ultra vires ilkesinden kural olarak vazgeçilmiştir. Ancak yeni TK sistemi içerisinde şirketin işletme konusu çerçevesinde faaliyet göstermesine yönelik prensibin tamamen terk edildiğini söylemek mümkün değildir. Nitekim m. 339/2 (b) ile anonim ortaklığın ve m. 576/1 (b) ile limited ortaklığın esas sözleşmelerinde işletme konularını belirtmeleri gerektiği ifade edilmiş, dahası m. 629/1 atfıyla limited ortaklık müdürleri bakımından da uygulama alanı bulacak olan m. 371/2 ile şirketi temsile yetkili kimselerin işletme konusu dışında yaptığı işlemlerin, üçüncü kişinin bu durumu bildiği veya bilebilecek durumda olduğunun ispatı hâlinde, şirketi bağlamayacağı ifade edilerek daha dar bir çerçevede de olsa şirketin işletme konusunun faaliyetlerinin sınırını oluşturmaya yönelik ilke muhafaza edilmiştir.

4.3 SERMAYENİN KORUNMASI İLKESİ

Anonim ve limited ortaklıklarda geçerli olan, pay sahiplerinin sınırlı sorumluluğuna ve şirketin borçları dolayısıyla ortaklığın mal varlığı ile sorumlu olmasına yönelik düzenleme dolayısıyla gerek TK'da gerek Avrupa Birliği

⁵ Söz konusu Yönerge'nin konuya ilişkin ikinci bölümü (Şirket Tarafından Üstlenilen Borçların Geçerliliği) hakkında ayrıntılı bilgi ve değerlendirmeler için bk. Kendigelen, 2001: 507 vd.

ülkeleri düzenlemelerinde “sermayenin korunması” ilkesi benimsenmiştir.⁶ Bu şirketlerde alacaklıların tek güvencesini şirketin mal varlığı oluşturduğu için, bu mal varlığının erimesi, şirket alacaklılarının alacaklarının güvencesiz kalması anlamına gelecektir. Sermayenin korunması ilkesi ile ulaşılmak istenen, alacaklılar bakımından ortaklığın durumu ne olursa olsun başvurabilecekleri asgari bir meblağı güvence olarak muhafaza etmektir. Bu amaca ulaşmak için kanun koyucu TK’da iki aşamalı bir usul benimsemiştir; ilk aşamada bu asgari meblağın eksiksiz biçimde teşekkül etmesi sağlanmalı, ikinci aşamada ise bu meblağ üzerinde ortaklığın tasarruf etmesi engellenmeli, her şeye rağmen bu asgari miktarda eksilme olması hâlinde ise ortaklık çeşitli tedbirler almaya zorlanmalıdır. TK’nın çeşitli maddeleri, bu ilke çerçevesinde ortaklık sermayesinin gerçek değeri ile oluşmasını ve bir defa oluşturduktan sonra da bu sermaye kaleminin erimesine yol açacak eylemlerin önüne geçilmesini hedeflemektedir.

Sermayenin korunması ilkesi bakımından anonim ve limited şirketlerde kanunen öngörülen asgari esas sermaye miktarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Zira bahsi geçen ilke her iki ortaklıkta da başlangıçta bu asgari sermaye miktarının oluşturulmasına, daha sonraki aşamada ise muhafaza edilmesine yönelmiştir. Asgari sermaye miktarı anonim ortaklıklarda 50.000 TL (TK m. 272), limited şirketlerde ise 5.000 TL’dir (TK m. 507). Anonim şirketlerde azami pay sahibi sayısının belirlenmemiş olduğu dikkate alındığında, küçük ve kapalı bir aile anonim şirketi ile ortak sayısı binlerle ifade edilen ve faaliyet hacmi ve borçları da o oranda büyümüş olan bir anonim ortaklığın korunması gereken asgari güvence miktarının aynı meblağ olarak (50.000 TL) belirlenmesi, ortaklık alacaklılarının durumunu güçleştirebilir.⁷ Öte yandan limited ortaklıklardaki 5.000 TL’lik asgari sermaye miktarının da bugün için yeterli bir miktar olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bununla birlikte bu miktarın çok yüksek olarak belirlenmesinin de bilhassa küçük girişimcilerin şirket çatısı altında organize olmasını engelleyebileceği, bunun ise arzu edilir bir durum olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Öte yandan TK sisteminde gerek anonim gerek limited ortaklıklar bakımından pay sahiplerinin getirecekleri nakdî sermayeyi yalnızca taahhüt etmeleri yeterli kabul edilmiş, buna karşılık bu sermaye taahhüdünün belirli bir süre içinde veya belirli miktarda ödenmesini zorunlu kılan bir hüküm yer almamış, sermaye taahhütlerinin ödenmesi şirket yönetiminin talebine bağlı kılınmıştır. Ancak esas sermayenin bir an evvel sağlıklı bir biçimde teşekkül etmesinin esasen alacaklılar bakımından önem arz ettiği dikkate alındığında, bu ödemenin ortaklık yönetimine bırakılması kabul edilemez. Nitekim bu gerçeği göz önünde bulunduran Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,

⁶ Sermayenin korunması ilkesine ilişkin olarak AT’nin yaklaşımını göstermesi bakımından bk. 13.12.1976 tarih ve 77/91/EEC sayılı ikinci Konsey Yönergesi.

⁷ Bununla birlikte kayıtlı sermaye sistemini benimsemek isteyen halka açık anonim ortaklıkların başlangıç sermayelerinin SPK’nın Seri: IV No: 38 sayılı tebliğinin 4. maddesi ile ayrıca düzenlendiği belirtilmelidir.

2003/3 sayılı İç Ticaret Tebliği ile⁸ her iki ortaklık bakımından esas sözleşmenin sermayeye ilişkin maddesinde nakdi sermayenin ¼'ünün ödendiğinin veya şirketin kuruluşunun tescilinden itibaren en geç 3 ay içinde, geri kalan kısmının da en geç 3 yıl içerisinde ödeneceğinin belirtilmesi gerektiğini düzenlemiştir. Ancak kanunda yer almayan bir zorunluluğun Bakanlık tebliği ile getirilmesi normlar hiyerarşisine aykırıdır.

Yeni TK'da da sermayenin korunması ilkesine ilişkin çeşitli düzenlemeler yer almıştır. Bu bakımdan öncelikle asgari sermaye yeterlilikleri ile ilgili değişiklikler dikkati çekmektedir. Bu çerçevede Yeni TK'nın 332. maddesinde anonim ortaklıklarda asgari esas sermaye miktarının elli bin TL ve kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş bulunan halka açık olmayan anonim şirketlerde yüz bin TL olması gerektiği düzenlenmiş; m. 580'de ise limited şirketlerde asgari sermayenin yirmi beş bin TL olacağı belirtilmiştir. Yine 344. maddenin birinci fıkrasında "Nakden taahhüt edilen payların itibarı değerlerinin en az yüzde yirmibeş tescilden önce, gerisi de şirketin tescilini izleyen yirmidört ay içinde ödenir. Payların çıkarma primlerinin tamamı tescilden önce ödenir" denilerek sermaye taahhütlerinin ödenmesi ile ilgili olarak açık bir hükme yer verilmiştir.

4.4 DENETLEME

Ticaret ortaklıklarının denetimi meselesi, çeşitli grupların menfaatlerini doğrudan ilgilendirmesi bakımından özel olarak önemlidir. Bir ticaret şirketinin sağlıklı bir şekilde işlemesi, şirketin finansal tablolarının ve faaliyetlerinin sonuçlarını yansıttığı tüm muhasebesinin düzenli bir biçimde ve dürüstçe denetlenmesini gerektirir. Bu sayede ortaklığı zarara uğratan işlemlerin önüne geçilmesi her şeyden önce pay sahipleri bakımından önem arz eder. Nihayet bir şirketin sağlıklı olması doğrudan doğruya ekonomik düzeni etkilemesi bakımından kamu menfaatlerini de ilgilendirmektedir.

Buna karşılık mevcut TK'nın şirketler hukukuna ilişkin düzenlemesinin en zayıf ve eleştiriye açık noktalarından bir tanesi ortaklıkların denetimi meselesidir. Özellikle denetim konusunda tamamen TK'ya tâbi olan kapalı anonim ortaklıklarda iç denetim mekanizması, bağımsızlık niteliğinden yoksun olması ve mevcut düzenlemelerin denetçilere yüklediği vazifelerin dahi uygulamada çoğu kez ifa edilmemesi bakımından son derece eksiktir.

TK sisteminde ortaklıkların denetimi basitçe iç ve dış denetim olarak ikiye ayrılabilir. Dış denetim görevi Sanayi ve Ticaret Bakanlığına aittir. Konuya

⁸ bk. Anonim ve Limited Şirketlerin Kuruluş ve Anasözleşme Değişikliği İşlemlerine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ (Resmî Gazete 25.07.2003/25179)

ilişkin olarak TK 274; anonim şirketlerin muamelelerinin bir tüzük ile tayin olunacak şekilde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ticaret müfettişleri tarafından denetleneceği hükmünü içermektedir. Bakanlık, dış denetimi nasıl gerçekleştireceği ile ilgili olarak "Ortaklıkların Denetimine Dair Tüzük"ü çıkartmıştır (*Resmî Gazete* 07.08.1972/14269). Ayrıca SPK'ya tâbi halka açık anonim ortaklıklara, düzenleyecekleri malî tablolardan Kurulca belirlenenlerin SPK m. 22 (d) uyarınca kurulan bağımsız denetleme kuruluşlarına denetleme zorunluluğu yüklenmiş, bahsi geçen m. 22 (d) çerçevesinde çıkarılan "Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkında Yönetmelik" ile bu ortaklıklarda bağımsız dış denetimin çerçevesi belirlenmiş, (*Resmî Gazete* 13.12.1987/19663) ayrıca halka açık anonim ortaklıklar ile ilgili olarak Sermaye Piyasası Kuruluna da denetleme yetkileri (SPK 45, 46) verilmiştir.

Bugünkü düzenlemede asıl eleştiri konusu olan nokta ise iç denetimdir. İç denetleme ortaklar hesabına, işlerin gidişinden ortaklara hesap vermek üzere yapılan denetimdir (Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 2003: 627). Bu bakımdan kural olarak iç denetim ortaklığın iç kontrolünü sağlayan mekanizmadır. Ancak bu kontrolün sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi her şeyden önce denetlemeyi yapan kimsenin ortaklıktan/ortaklık yönetiminden bağımsız olmasını gerektirir. Böylece ortaklığın faaliyetlerini yürüten yöneticilerin, denetçiler üzerinde etki sahibi olması ve denetimin gerçekliğini/etkinliğini zedelemesi imkânı asgariye inecektir. Hâlbuki TK 347 ve devamı maddelerde anonim ortaklıklarda iç denetimin ortaklığın bir organı niteliğindeki denetçiler tarafından yapılacağı hükme bağlanarak, denetçilerde bulunması gereken bağımsızlık niteliği büyük ölçüde zedelenmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin usul veya fûru, eşi, üçüncü derece dâhil kan ve sıhri hısmı olmanın denetçi seçilmeye engel olduğunu düzenleyen TK m. 349'un ise bu anlamda bağımsızlığı sağlamak bakımından yetersiz bir hüküm olduğu ortadadır. Ortak sayısı 20 ve 20'den az olan limited şirketlerde denetim vazifesinin müdür sıfatına sahip olmayan ortaklarca BK 531 uyarınca yapılacağı (TK 548/2); ortak sayısı 20'den fazla olan limited şirketlerin bulundurmamak zorunda olduğu denetçinin/denetçilerin ise TK m. 548/1 gereği anonim şirketlerdeki denetçilere ilişkin hükümlere tâbi olduğu göz önünde bulundurulursa denetçinin bağımsızlığına ilişkin problemin bu şirket tipi bakımından da mevcut olduğu anlaşılacaktır.

Bu açıklamalar çerçevesinde şirketlerin muhasebe kayıtlarının denetlenmesine yönelik denetimin sağlıklı bir hâle kavuşturulabilmesi için bu denetimin bağımsız denetçiler tarafından yapılmasına yönelik düzenlemelere gidilmesi gereklidir. Üstelik bu ilk adımın da tek başına denetçinin bağımsızlığını sağlamak bakımından yeterli olmadığı, 2000'li yılların başında ABD'de Enron, WorldCom, Tyco gibi büyük şirketlerin iflası ile sonuçlanan usulsüzlük vakalarında müşahade edilmiştir. Bu skandalların ortaya çıkmasına sebep olan etkenlerin başında, denetçilerin denetledikleri şirkete karşı yeterince bağımsız olmaması gelmekteydi. Nitekim peş peşe yaşanan bu skandallar ABD'de Sarbanes-Oxley Kanunu'nun kabul edilmesi ile sonuçlanmış, bu kanunun özellikle ikinci bölümünde dış denetçilerin bağımsızlığını sağlamaya dönük yeni önlemlere, bu kapsamda örneğin denetleme şirketlerinin denetledikleri ortaklıklara denetim dışında hizmet verememesi, denetçi ile denetlenen şirket arasındaki

ilişkinin belirli bir süreden fazla olamaması gibi yasaklara yer verilmiştir.

Nitekim Avrupa Topluluğu'nun 10.04.1984 tarih ve 84/353/EEC sayılı 8. Konsey Yönergesi'nde de şirketlerin muhasebe kayıtlarının denetimine ilişkin ilkeler ve denetçilerde bulunması gereken nitelikler ayrıntılı olarak belirtilmiş, bu bağlamda bağımsızlığın önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca Yeni TK'da da anonim ortaklıkların ve Yeni TK m. 635 atfı dolayısıyla limited şirketlerin denetim düzeni tamamen değişmektedir. Anonim şirketlerde denetçi olabilecekleri düzenleyen Yeni TK m. 400'de denetçinin kural olarak, ancak ortakları yeminli malî müşavir veya serbest muhasebeci malî müşavir unvanını taşıyan bir bağımsız denetleme kuruluşu olabileceği, buna karşılık orta ve küçük ölçekli anonim şirketlerin bir veya birden fazla yeminli malî müşaviri veya serbest muhasebeci malî müşaviri denetçi olarak seçebileceği ifade edilmiştir. Yine aynı maddede çeşitli hâller sayılarak, denetçinin bağımsızlık niteliğini zedeleyeceği kabul edilen bu hâllerin, denetçi seçilmeye engel olacağı belirtilmiştir. Ayrıca denetçinin görev süresinin azami sınırı ve denetleme kuruluşunun denetlediği şirkete vergi danışmanlığı ve vergi denetimi dışında hizmet veremeyeceği hükme bağlanarak denetçilerin denetledikleri şirkete karşı bağımsızlığını sağlamaya dönük ek tedbirlere de yer verilmiştir.

4.5 ŞİRKETLERİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI (BİRLEŞME, BÖLÜNME, TÜR DEĞİŞTİRME)

Ticaret ortaklıklarının verimliliklerini sürekli kılmaları, hızla değişen koşullara ayak uydurmalarına bağlıdır. Bir ortaklığın kurulduğu sıradaki ekonomik-hukukî-sosyal koşullar, faaliyetinin devam ettiği süre içerisinde değişmektedir. İşte bu değişimlere ayak uydurma ihtiyacı bazen ortaklığın büyük ölçekli yapısal değişikliklere gitmesini gerektirebilir. Şirketler hukukunun bir başka ilkesi olan "kurulu tezgâhın devam ettirilmesi", bir şirketin hukukî ve/veya ekonomik varlığını sona erdirmeksizin bu büyük yapısal değişikliklere gidebilmesini gerektirir. İşte ortaklıkların yeniden yapılandırılması başlığı altında yer alan birleşme, bölünme ve tür değiştirme hâlleri, ortaklık sona erdirilmeden veya sona erse dahi tasfiye edilmeden bu dönüşümleri sağlamaya yönelik hukukî imkânlardır.

Günümüzün süratli değişimlerinin getirdiği doğal bir sonuç; yeniden yapılanma hâllerine duyulan ihtiyacın giderek artması ve buna bağlı olarak uygulamada da bu yöntemlere —gerek ülkesel gerek uluslararası bazda— daha sık bir biçimde başvurulmasıdır. Bu kurumlara yönelik hukukî düzenleme ihtiyacının Avrupa Topluluğu hukukundaki ilk yansıması 9.10.1978 tarih ve 78/855/EEC sayılı ortaklıkların birleşmesine ilişkin üçüncü yönerge olmuş, daha sonra 17.12.1982 tarih ve 82/891/EEC sayılı ortaklıkların bö-

lünmesine ilişkin altıncı yönerge ile topluluk üyesi ülkelerin konuya ilişkin kanunlaşırma hareketlerinde gözetmeleri gereken bir metin ortaya konulmuştur.

Ancak bu konularla ilgili TK düzenlemesi, bu yoğunluğun ortaya çıkardığı problemleri çözmekten uzaktır. Gerçekten TK'da bu hâllerden yalnızca birleşme ve tür değiştirmeyle ilişkin hükümler yer almakta, bunlar da birleşme ve tür değiştirme dolayısıyla menfaatleri haleldar olma tehlikesi ile karşı karşıya bulunan pay sahipleri ve alacaklılar gibi ilgilileri yeterince koruyamamaktadırlar. Öte yandan daha yeni bir kurum olarak hukuk dünyasına giren "bölünme"ye ilişkin olarak TK'da herhangi bir düzenleme mevcut değildir. Bölünmenin çeşitli cephelerine ilişkin münferit düzenlemeler —örneğin bölünmenin denetimi, bölünmenin vergisel sonuçları vb.— çeşitli kanunlarda, kanun hükmünde kararnamelerde, tebliğlerde ve Sermaye Piyasası Kurulu kararlarında yer almıştır. Ancak bu düzenlemelerin hiçbirisi özel hukuk bakımından bütüncül olarak bölünme kurumunu düzenler nitelikte değildir (Helvacı, 2004: 4).

Bütün bu gerekçelerle şirketlerin yeniden yapılandırılması yöntemlerinin güncel sorunları giderecek tarzda düzenlenmesine ihtiyaç olduğu ortadadır. Nitekim yeni TK'nın 134 vd. maddelerinde de şirketlerin bölünmesi meselesi özel hukuk çerçevesinde düzenlendiği gibi, şirketlerin birleşmesi ve tür değiştirmesi ile ilgili olarak da daha kapsamlı hükümlere yer verilmiştir.

4.6 ŞİRKET İLE ORTAKLAR ARASINDA DEĞİŞEN İLİŞKİLER

Şirket akdinin BK m. 520'deki klasik tanımının içeriğinde yer alan ve şirket akdini, benzer kurumlardan ayıran önemli bir unsur "affectio societatis" unsurudur. Bu unsur gereğince, şirket akdine taraf olan ortaklar müşterek amaca ulaşmak için eşit durumda gayret ve özen sarfetmekle yükümlüdürler.⁹

Ancak bilhassa halka açık anonim ortaklıkların yaygınlaşması ve bu ortaklık türünde —anonim ortaklıktan beklenen ekonomik fonksiyona uygun olarak— çok sayıda küçük pay sahibinin bir araya gelmesi, bu küçük pay sahiplerinin ortaklıktan beklentilerinin yalnızca dağıtılacak kâr üzerinde yoğunlaşması, buna karşılık şirket akdinin gerektirdiği müşterek amaca ulaşmaya yönelik işlerin giderek profesyonel yöneticilere devredilmesi, klasik affectio societatis unsurunun büyük ölçüde zayıflamasına yol açmıştır. Bu tür şirketlerde görülen bu olgu, doktrinde ilk kez Berle/Means tarafından "mülkiyet ve kontrolün ayrışması" olarak ifade edilmiş ve şirketlerdeki pay sahipliği tabanı genişlediği ölçüde şirket mal varlığının ekonomik anlamda malî ki olan pay sahiplerinin şirketin yönetiminden uzaklaşması, şirketi yönetenler ile ekonomik malî klerin farklılaşması şeklinde açıklanmıştır (Berle and Means, 1962: 1-125).

İşte mülkiyet ve kontrolün ayrışması olgusu, beraberinde pay sahiplerinin affectio societatis unsuru ile bağlılıklarının derecesine göre işletmecî pay sahibi-yatırımcî pay

⁹ Bu konuda bk. Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 2003: N. 60.



sahibi olarak sınıflanmasını da getirmiştir. İşletmeci pay sahibi çoğu kez sahip olduğu oy gücü dolayısıyla şirketi hâkimiyeti altında tutan pay sahibidir. Buna karşılık yatırımcı pay sahibinin şirkette pay sahibi olurken gözettiği en önemli ve hatta kimi zaman yegâne etken şirketin dağıtacağı kâr payıdır.¹⁰ Bu ayırım sermaye piyasasının ve bu piyasaya ilişkin hukukun gelişmesi ile doğru orantılı olarak ülkemizde de giderek bir realite hâlini almıştır. Halka açık anonim ortaklıkların hisse senetlerini satın alan küçük yatırımcının gözetileceği asıl veri şirketin kâr dağıtım politikasıdır. Böyle bir pay sahibi şirketin yönetimi ile ilgilenmez, hatta çoğu zaman genel kurullara katılmaz. Şirketin temettü dağıtımından memnun kaldığı sürece ortak olmaya devam eder, aksi takdirde hisse senetlerini devrederek ortaklıktan ayrılmak ister. Buna karşılık işletmeci pay sahibi şirketin yönetiminde doğrudan söz sahibidir veya söz sahibi olmak amacındadır, bu amacına yönelik olarak şirketin faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin sonuçlarını yakından inceler, bilgi alma hakkından aktif bir biçimde yararlanmaya çalışır.

Pay sahibi, tabanının genişlediği şirketlerde şirket ile ortaklar arasındaki ilişki biçiminin bu şekilde değişimi, anonim ortaklık tipolojisinin de yeniden ele alınmasını gerektirecek niteliktedir. Zira halka açık/pay sahibi tabanı geniş bir anonim ortaklık ile halka kapalı ve çoğu kez aile ortaklığı şeklindeki bir anonim ortaklık karşılaştırıldığında, bu şirketlerin pay sahiplerinin ortaklığa yaklaşımlarının ve beklentilerinin birbirinden oldukça farklı olduğu görülmektedir. Böyleyken, ТК'nın bu şirketlerin ortaklarının şirket yönetimine aynı ölçüde ilgi gösterecekleri veya pay sahipliği mevkisinden aynı beklentilere sahip olduğu varsayımına dayalı düzenlemeleri gerçek durumu yansıtmamaktadır.

Bugün için bu realitenin hukuk düzenindeki yansımaları, SPK ve ilgili mevzuatta görülmektedir. SPK m. 2 sermaye piyasası araçlarını ihraç veya bunları halka arz edenlerin bu kanun hükümlerine tâbi olacağını belirtmiş; 3. maddesinde ise ihraççı kavramının içine anonim ortaklıkların dâhil olduğunu ifade etmiştir. Böylece hisse senetlerini halka arz eden anonim ortaklıkların SPK hükümlerine tâbi olduğu ortaya konmuş, yine 2. maddede halka açık olmayan anonim ortaklıkların halka arz edilmeyen hisse senedi ihraçlarının bu kanunun kapsamı dışında kaldığı belirtilerek bu ayırım netleştirilmiştir. Buna ek olarak SPK m. 11/1'de pay sahibi sayısı 250'yi aşan anonim ortaklıkların hisse senetlerinin halka arz olunmuş sayılacağı ve bu ortaklıkların halka açık anonim ortaklık hükümlerine tâbi olacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla bir anonim şirketin hisse senetlerini halka arz etmesinin veya böyle olmasa bile pay sahibi sayısının belirli bir rakamın üzerine çıkmasının, ortaklık yapısında ve ortaklıkla pay sahipleri arasındaki ilişkilerde yukarıda bahsettiğimiz anlamda farklılıklar oluşturacağı kabul edilerek, bu

¹⁰ Bu ayırıma ilişkin olarak bk. Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 2003: N. 819, 820.

şirketlere özgü düzenlemelerin TK dışında SPK ve ilgili mevzuat bünyesinde yapılması yöntemi benimsenmiştir.

Nitekim bugün sermaye piyasası hukuku, ticaret hukukunun en canlı alanlarından biridir. SPK'da yer alan düzenlemeler kanunun ilk defa yürürlüğe girdiği tarihten bu yana çok defa değişmiş, dahası sermaye piyasası hukukuna ilişkin ikincil mevzuat (yönetmelikler, Sermaye Piyasası Kurulu tebliğleri, Kurul kararları vb.) kısa sürede önemli bir yekûn teşkil etmiştir. Gelineen noktada temel olarak TK'ya, ancak özel düzenlemelerinde SPK'ya tâbi şirketler ile yalnızca TK'ya tâbi şirketler arasında bu düzenlemelerden kaynaklanan önemli farklılıklar, halka açık anonim ortaklıklar ile kapalı anonim ortaklıkların âdeta iki ayrı şirket tipi hâline gelmesi sonucunu doğurmuştur.

4.7 TEK KİŞİLİK ŞİRKET KAVRAMI

Hukukumuzda şirket akdi düzenlenirken, şirket kavramının birden çok ortağı gerektirdiği kabul edilmiş, buna bağlı olarak şirket akdini tanımlayan BK 520'de bir şirket akdinden bahsedebilmek için birden çok kişinin bulunması gerektiği ifade edilmiştir. TK'da da gerek anonim gerekse limited şirketler bakımından asgari ortak sayısı birden fazla olarak belirlenmiş, anonim şirketlerin en az beş (TK 277), limited şirketlerin ise en az iki ortakla (TK 504) kurulabilecekleri hükme bağlanmıştır. Buna bağlı olarak anonim ortaklıklarda pay sahibi sayısının beşin altına düşmesi şirketin infisahi sebebi olarak kabul edilmiş (TK 434/1, b. 4); görünürde en az beş pay sahibi bulunmasına rağmen gerçek pay sahibi sayısının beşin altında olması, başka bir deyişle pay sahipliği mevkilerinin saman adamlarla doldurulmuş olması hâlinde ise pay sahipleri, alacaklılar veya Sanayi ve Ticaret Bakanlığının talebi üzerine mahkemece şirketin durumunun kanuna uygun hâle getirilmesi için süre verileceği, buna rağmen durumun düzeltilmemesi ihtimalinde ise şirketin feshine karar verileceği düzenlenmiştir (TK 435). Limited ortaklıkta da ortak sayısının bire inmesi, ortaklardan birinin veya şirket alacaklısının talebi üzerine mahkemece şirketin feshine karar verilmesi sonucunu doğurmaktadır (TK 504).

Ancak şirketler hukukunun gelişimi içerisinde bireysel girişimcilerin de sınırlı sorumluluk imkânından faydalanmalarını mümkün kılacak araçların ihdas edilmesi yönünde bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaca cevap vermek üzere kimi ülke hukuklarında tek kişilik limited ve/veya anonim ortaklık kurulmasına izin veren düzenlemelere gidildiği gibi, buna izin vermeyen hukuk düzenlerinde de asgari kişi sayısı "saman adamlarla" doldurularak, bu hükümlerin dolanılması yoluna gidilmiştir. Göstermelik olarak ortak yapılan saman adamlarla asgari ortak sayısı mecburiyetinin aşılması yöntemine ülkemiz uygulamasında da rastlanmaktadır.

Nitekim bu ihtiyaca işaret eden Avrupa Topluluğu Konseyi, 21.02.1989 tarih ve 89/667/EEC sayılı 12. Yönergesi'nde tek kişilik limited şirket kavramının üye ülke hukuklarınca kabulünü konu edinmiştir. Yönergenin giriş kısmında bireysel girişimcile-

rin sorumluluklarının sınırlandırılmasını mümkün kılan hukukî enstrümanların ihdasının önemine vurgu yapılarak, yönergenin konuya ilişkin üye ülke hukuklarında görülen farklılıkları gidermek temel amacına yöneldiği ifade edilmiştir. Yönerge kapsamında asıl olarak tek kişi limited şirket düzenlenmiş, ancak üye ülkelerin ayrıca tek kişilik anonim ortaklığı düzenlemeleri hâlinde de bu yönergenin uygulama alanı bulacağı ifade edilmiştir (Yönerge m. 6).

Tek kişi anonim/limited ortaklığı konusunda gündeme gelen temel çekince, tek ortağın şirket yönetiminde sahip olduğu hâkimiyete rağmen, şirketin borçlarından ötürü üçüncü kişilere karşı sorumlu tutulmamasının sakıncalı olacağı yönündedir. Ancak yukarıda da belirttiğimiz üzere asgari ortak sayısının saman adamlar vasıtasıyla kolayca dolanılabildiği, ayrıca benzer bir hâkimiyetin çok sayıda ortakta oluşan şirketlerde de söz konusu olabileceği, tek başına ortak sayısının fazlalığının alacaklıları koruyucu bir etkisinin olmadığı, alacaklıların korunması bakımından asıl önemli noktanın sermayenin korunması olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu çekincenin bugün için geçerliliğini büyük ölçüde kaybettiği söylenebilir. Gerçekten limited ve anonim şirketlerde ortak sayısı ne olursa olsun, alacaklıların güvencesini ortaklık mal varlığı oluşturduğuna göre, alacaklıların konumunu güçlendirmek için asıl yapılması gereken, sermayenin korunmasına yönelik tedbirlerin alınması ve ortaklığın etkin bir biçimde denetlenmesidir.

Bunun dışında yönergede de belirtildiği üzere üye ülkeler tek ortağın doğurduğu riskleri gidermek üzere önlemler alabilirler; bu kapsamda özellikle tek ortağın taahhüt ettiği sermaye payının kuruluşta tamamen ödenmesinin veya teminat altına alınmasının sağlanması (Yönerge Giriş Kısmı), ortaklığın sonradan tek kişi ortaklığı hâline gelmesi durumunda bu durumun kamuya açıklanması (Yönerge m. 3), tek pay sahibinin genel kurul sıfatıyla aldığı kararların yazılı olması zorunluluğu (Yönerge m. 4), tek pay sahibinin ortaklıkla ortaklığı temsilen yaptığı sözleşmelerin yazılı olması zorunluluğu (Yönerge m. 5) yönergenin bu amaçla düzenlediği önlemler arasındadır. Ayrıca çeşitli ülke hukuklarında yer alan; tek pay sahibinin ortaklıktan borç almasının yasaklanması, şirketle tek pay sahibi arasındaki sözleşmelerin şirketin yıllık bilançosuna yansıtılması, bu tür sözleşmelerin yapılmasından itibaren iki yıl boyunca tek ortağın bu tür sözleşmelerden ortaklığın zararına olarak kendisine sağladığı doğrudan veya dolaylı faydalardan ortaklığa karşı sorumlu olması gibi önlemler de konuya ilişkin olası bir hukukî düzenleme sırasında dikkate alınabilir.¹¹

Yeni TK, tek kişilik ortaklıklar ile ilgili bu gelişmeleri takip etmiş ve gerek

¹¹ Üye ülkeler hukuklarında yer alan bu tür tedbirler hakkında bk. Okutan, 2001: 603 vd.

anonim (m. 338/1) gerek limited ortaklıkların (m. 574/1) tek kişi ile kurulabilmesine imkân tanımış, pay sahibi sayısının sonradan bire inmesi halinde de tescil ve ilan yükümlülükleri getirilerek (m. 338/2; m. 574/2) kamunun aydınlatılmasını amaçlamıştır. Ayrıca tek pay sahipli anonim şirketlerde tek pay sahibinin genel kurul sıfatıyla alacağı kararların geçerlilik kazanabilmeleri için yazılı olmaları şartı aranmış (m. 408/3); tek pay sahipli anonim şirketlerde, bu pay sahibi ile şirket arasındaki sözleşmelerin kural olarak yazılı şekilde yapılmadıkça geçerli olmayacağı belirtilmiş (m. 371/6), böylece yukarıda aktarılan Konsey yönergesinde işaret edilen asgari düzenleme ile paralellik sağlanmıştır.

4.8 ŞİRKETLER TOPLULUĞU, HÂKİM-BAĞLI ŞİRKETLER HUKUKU

Günümüzün piyasa şartlarında şirketler, teknik nedenler, küreselleşmeyle birlikte büyüyen sermayeler karşısında rekabet gücünü artırma, finansman ihtiyaçları, giderlerin azaltılması, vergisel avantajlar, sorumluluğun sınırlanması/dağıtılması, uluslararası yayılma gibi pek çok farklı saikle güç birliği yapma ihtiyacı duymakta, buna yönelik olarak çeşitli ekonomik yoğunlaşma modellerine başvurumaktadırlar.¹²

İşte şirketler topluluğu da çeşitli şirketlerin (bağlı şirketler) üzerinde farklı metodlarla hâkimiyet sağlayan bir şirketin (hâkim şirket) sevk ve idaresi altında olması, böylece bu şirketlerin hukukî bağımsızlıklarını korumalarına rağmen ekonomik olarak hâkim şirkete bağımlı olmaları şeklinde tanımlanabilecek bir ekonomik yoğunlaşma modelidir.¹³ Uygulamada sıkça kullanılan “holding” kavramı da hem bu ortaklıklar topluluğunu hâkimiyeti altında tutan ortaklığı hem de ortaklıklar grubunun kendisini ifade etmektedir (Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 2003: N. 1999). Hâkim-bağlı şirket şeklindeki yoğunlaşmalar, büyümek ve gerek ulusal gerek uluslararası piyasalarda etkinliğini artırmak isteyen ortaklıkların başvurduğu bir metod olarak giderek önem kazanmakta, bu yöntemin —birleşme gibi— diğer yoğunlaşma türlerine göre sahip olduğu avantajlar, özellikle çok uluslu şirketler açısından hâkim-bağlı şirket ilişkisini cazip hâle getirmektedir.

Ancak şirketlerin bu şekilde organize olması beraberinde, mevcut düzenlemelerin öngörmediği önemli hukukî problemleri de getirmektedir. Her şeyden önce hukukî olarak bağımsız olmasına rağmen ekonomik olarak bir başka merciye bağımlı bir şirket modeli klasik öğretiye yabancıdır. Böyle bir şirkette kararlar teoriye aykırı olarak ortaklığın bağımsız iradesini yansıtmamakta, hâkim ortaklığın talimatları bağlı şirketin kararı olarak hayat bulmaktadır. Böylece şirket organlarının fonksiyonları

¹² Şirketleri ekonomik yoğunlaşmaya yönelten çeşitli nedenler hakkında bk. Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 2003: N. 1998; Boyacıoğlu, 2006: 29 vd.

¹³ Bu hâkimiyet sermayenin çoğunluğuna veya yönetim kurulunun çoğunluğuna sahip olmak gibi çeşitli yöntemlerle sağlanabilir (Poroy, Tekinalp ve Çamoğlu, 2003: N. 1999).

ve birbirleriyle ilişkileri dönüşüme uğramakta, hâkim şirketle bağlı şirket arasındaki ilişkiler dolayısıyla alacaklıların ve pay sahiplerinin korunması amacıyla yönelik düzenlemeler etkisiz kalmakta, böylece çeşitli menfaat gruplarının hakları tehlikeye düşmektedir (Boyacıoğlu, 2006: 2 vd.). Kısacası, bu ilişki biçiminin doğurması muhtemel çok sayıda problem karşısında hukuk düzeninin gerekli önlemleri alması giderek bir mecburiyet olarak ortaya çıkmaktadır.

Buna karşılık bugün için TK, bu yoğunlaşma modelini kapsayan ve bundan kaynaklanabilecek meselelere ilişkin çözümleri barındıran bir metin değildir. Gelişen ekonomi ile birlikte çoğalan hâkim-bağlı şirket yapılarına ilişkin hukukî düzenlemelerin, TK hükümlerinin kanunlaştırıldığı dönemde öngörülebilmesinin güç olduğu açıktır. Nitekim bu hususun farkında olan kanun koyucu, yeni TK'nın 195 vd. maddelerinde "Şirketler Topluluğu" kenar başlığı altında hâkim-bağlı şirket ilişkilerini düzenleyerek, bu alana ilişkin mevzuat boşluğunu gidermeye çalışmıştır.¹⁴

4.8 ORTAKLIK TİPOLOJİSİNE İLİŞKİN GELİŞMELER

Şirketler hukukunda sınırlı sayı ilkesi hâkimdir. Buna göre kanunda açıkça gösterilen şirket tipleri dışında herhangi bir yeni şirket tipi ihdas edilemez. Dolayısıyla ticarî faaliyetlerini bir ticaret ortaklığının çatısı altında yürütmek isteyen kimselerin, sözleşme özgürlüğü çerçevesinde bir araya gelerek kendilerine uygun olduğunu düşündükleri düzenlemeler üzerinde anlaşmaları ve bu hükümler çerçevesinde kendilerine özgü bir ticaret şirketi oluşturmaları mümkün değildir. Bu kimseler kanunda belirlenen ticaret şirketi tiplerinden birini seçmek durumundadırlar.

Bununla birlikte kanunun ticaret şirketlerine ilişkin düzenlemesi farklı ihtiyaçlara cevap vermeye yönelik belli bir esnekliği de haizdir. Dolayısıyla ortaklar bu esnekliğe bağlı olarak seçtikleri şirket tipinin sınırlarını, şirket esas sözleşmesine koyacakları hükümler vasıtasıyla ihtiyaçlarına göre şekillendirme imkânına sahiptirler. Ancak bu imkân da nihayet TK'nın o şirket tipinin yapısına ilişkin emredici hükümleri ile sınırlıdır. Bu bakımdan girişimcilerin bünyesinde faaliyet gösterecekleri kanunî ortaklık tipini çoğu kez istedikleri serbestlikle düzenlemeleri/modifiye etmeleri mümkün olmamaktadır.

Bu bağlamda özellikle anonim şirket çatısı altında bir araya gelen yatırımcılar, bu şirket tipini amaçları doğrultusunda kişiselleştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak çoğu kez kanunun öngördüğü anonim şirket tipine ilişkin

¹⁴ Yeni TK çerçevesinde hâkim-bağlı şirket ilişkileri hakkında ayrıntılı bilgi için bk. Okutan-Nilsson, 2009.

emredici kurallar, yatırımcıların/ortakların bu ihtiyaçları ile çelişmektedir. Gerçekten TK'nın öngördüğü anonim ortaklık, ortakların kişiliklerinin şirket açısından önem arz etmediği, bu sebeple payların serbestçe el değiştirebildiği, pay sahibinin ortaklığa karşı yalnızca taahhüt ettiği sermaye payını ödemekle yükümlü olduğu, bunun dışında herhangi başka bir borç altına sokulamayacağı (tek borç ilkesi: TK 405) bir ortaklıktır. Oysa uygulamada da rastlandığı üzere ortaklık ilişkisine giren kimseler; özellikle pay sahiplerine sermaye borcunun ödenmesi dışında çeşitli yükümlülükler getirmek suretiyle anonim ortaklık tipinin sınırlarını genişletmek istemektedirler.

Bu noktada girişimcilerin anonim ortaklık tipi yerine ortakların kişiliklerinin önem arz ettiği kolektif şirketi veya şahıs şirketleri ile sermaye şirketlerinin çeşitli özelliklerini bünyesinde barındırması dolayısıyla karma bir tür olarak kabul edilen limited şirket tipini seçmeleri bir çözüm olarak önerilebilir. Ancak öncelikle kolektif şirket bakımından ortakların sınırlı sorumluluğu ilkesinin bulunmaması bu tipin tercihini engelleyen önemli bir faktördür. Öte yandan sınırlı sorumluluk ilkesinin kural olarak hâkim olduğu limited ortaklıklarda da ortak sayısının azami 50 ile sınırlı olması; bu şirket tipinde sınırlı sorumluluk ilkesinin bazı istisnalarının —açığı kapama yükümü (TK 532/3), selef sıfatıyla sorumluluk (TK 531), limited şirket ortaklarının şirketten tahsil edilemeyen veya tahsil edilemeyeceği anlaşılan kamu borçları dolayısıyla sermaye payları oranında sorumlu olmaları (Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun m. 35)— bulunması, girişimcilerin anonim ortaklık tipini tercih etmelerini gerektirebilmektedir.

İşte, kanunun öngördüğü ortaklık tipi ile girişimcilerin ihtiyaç duydukları düzenlemeler arasındaki bu gerilim, doğal olarak yeni problemlerin ve beraberinde yeni açılımların gündeme gelmesine neden olmaktadır. Bu çerçevede gündeme gelen bir yaklaşım da, ticaret şirketlerinin tipolojisine ilişkin mevcut kanunî düzenin tartışılması şeklinde ortaya çıkmıştır.¹⁵ Yukarıda bahsedildiği üzere TK'da ticaret şirketleri sınırlı sayıda düzenlendiği gibi, bu şirketlerin yapısına ve işleyişine ilişkin hükümler de kanun koyucunun o şirket tipinden beklediği fonksiyonların bir yansıması olarak şekillenmiştir. Bununla birlikte çeşitli hükümlerle sağlanan esneklik, ilgili şirket tipinin kanunun öngördüğü işleyiş biçimi ve fonksiyonların dışına çıkmasına bir noktaya kadar müsaade etmiştir. Ancak girişimcilerin getirmek istedikleri düzen çoğu kez bu noktanın ötesine geçmekte, dolayısıyla kanunun öngördüğü tip, girişimcilerin ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Mevcut kanunî tiplerin ihtiyaçlara cevap vermediği tespiti, beraberinde yeni şirket tiplerinin ihdasının gerekip gerekmediği, mevcut tiplerin alt türleri için farklı düzenlemelere gidilmesine ihtiyaç olup olmadığı, bu bağlamda bilhassa anonim ortaklıklar özelinde küçük ve büyük anonim ortaklık ayırımına gidilmesinin doğru olup olmadığı sorularını da getirmiştir. Bu sorular çeşit-

¹⁵ Bu ihtiyacın karşılanmasına dönük olarak uygulamada sıkça başvurulan yol, ortakların şirketi kişiselleştirmeye dönük düzenlemelere esas sözleşmede yer vermeleri veya esas sözleşme dışında ayrıca pay sahipleri sözleşmeleri akdetmeleridir. Bu konu ile ilgili olarak aşağıda "Esas Sözleşme" başlığı altında açıklama yapılmıştır.

li ülkelerin hukuk çevrelerinde tartışılmış, bu çerçevede örneğin İsviçre’de küçük ve orta ölçekli anonim ortaklıkların ayrı bir alt tür olarak düzenlenmesine ihtiyaç olup olmadığını belirlemek üzere bir komisyon kurulmuş; Almanya’da özellikle anonim şirketlere ilişkin düzenlemelerin daha katı olması dolayısıyla anonim ortaklığa ilişkin düzenlemelerde orta ölçekli şirketlere yönelik bazı değişiklikler yapılması, özellikle bazı prosedürlerin sadeleştirilmesi ve çeşitli yükümlülükler konusunda muafiyetler tanınması yöntemi tartışılmış, nihayet buna yönelik olarak 1994 yılında “Küçük Anonim Ortaklıklar ve Anonim Ortaklık Kanununun Kurallardan Arındırılması Hakkında Kanun”¹⁶ kabul edilmiş; Fransa’da pay sahipleri sözleşmelerinin ortaklıklar hukuku alanında da sonuç doğurmasını mümkün kılan “basitleştirilmiş paylı ortaklık” türü ihdas edilmiştir.¹⁷

Konuya yönelik tartışmaların Türk hukukunda da yapılması, bu amaçla girişimcilerin ihtiyaçları ile ortaklık tipleri arasındaki gerilim noktalarının tespit edilmesi, bu gerilimlerin şirket tipolojisine yönelik yeni düzenlemeleri gerektirip gerektirmediğine ilişkin bir karara varılarak buna dönük bir yol haritası belirlenmesi, ülkemizde şirketlerin gelişimi açısından önem arz etmektedir.

4.9 ESAS SÖZLEŞME VE PAY SAHİPLERİ SÖZLEŞMELERİ

Gerek anonim gerekse limited ortaklıkların bir tüzel kişilik olarak hayat bulabilmelerinin ön şartı, yazılı olarak yapılacak ve imzaları noterce tasdik edilecek bir esas sözleşmenin kurucular arasında akdedilmesidir. Akdedilmesi kanunen bir zorunluluk olarak düzenlenen bu sözleşme, ortaklığın idari ve ekonomik yapılanmasını, pay sahiplerinin ortaklığa ve birbirlerine karşı yükümlülüklerini, şirketin faaliyet düzenini açık bir biçimde belirlemeye yönelik hükümler içermektedir. Böylece gerek şirket ortakları arasında, gerekse şirketle üçüncü kişiler arasında faaliyetin devamı sırasında ortaya çıkacak çeşitli ilişki biçimlerinin düzenlenebilmesi sağlanacaktır. Nitekim bu amaçla esas sözleşmenin asgari içeriği anonim şirketlerde TK 279, limited şirketlerde TK 506’da sayma yöntemi ile ortaya konulduğu gibi, ayrıca esas sözleşmeyi hazırlayanlar tarafından öngörülmüş olan ortaklığa ilişkin bazı özel düzenlemelerin de [yönetim yetkilerinin taksim ve terhis (TK 319), halka açık anonim ortaklıklarda kayıtlı sermaye sisteminin benimsenmesi (SPK

¹⁶ “Gesetz für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktiengesetzes”. Bu kanun ile getirilen yenilikler hakkında ayrıntılı bilgi için bk. Yanlı, 1998: 269-277.

¹⁷ Çeşitli ülkelerde konuya ilişkin tartışmalar ve yapılan hukuki düzenlemeler hakkında ayrıntılı bilgi için bk. Okutan-Nilsson, 2003: 53 vd.

m. 12) vb.] esas sözleşmede yer almasına yönelik mecburiyetler getirilmiştir.

Kanunun esas sözleşmede yer almasını zorunlu olarak öngördüğü bu tür düzenlemelerin haricinde, bir şirket kurma iradesi ile bir araya gelen kimselerin esas sözleşmede şirketin yapılanması, ortaklar arası ilişkileri, ortaklık ile üçüncü kişiler arasındaki ilişkilerine dönük olarak kanunda öngörülmemiş bulunan daha ayrıntılı düzenlemeler getirmek istemeleri uygulamada sıkça rastlanılan bir durumdur. Son tahlilde esas sözleşmenin de bir "sözleşme" olduğu göz önünde bulundurulursa emredici hükümlere aykırı olmamak şartıyla tarafların sözleşme özgürlüğü çerçevesinde bu sözleşmeyi serbestçe dizayn etmeleri olağan bir durumdur. Dahası böyle bir hareket tarzının, ortaklar arasında ileride doğması muhtemel uyuşmazlıkları daha başlangıçta çözmek, ortaklığın işleyiş biçimi ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek problemleri asgariye indirmek, ortaklık yapısının kurucuların iradelerine uygun olarak şekillenmesine yönelik önlemleri almak bakımından faydalı olduğu da söylenmelidir. Bu tür düzenlemelere örnek olarak pay sahiplerinin paylarını devretmek istemeleri hâlinde mevcut pay sahiplerine ön alım hakkı tanımak, belirli bir yönde oy kullanmayı kararlaştırmak, belirli şartlarda ortaklığa kredi açma vaadinde bulunmak, karar alma mekanizmalarının tıkanmasını engelleyici mekanizmalar oluşturmak, bazı şartlarda pay sahiplerine paylarını satma zorunluluğu yüklemek gibi hükümler sayılabilir.¹⁸ Bu tür düzenlemelerin sözleşmelerin tâbi olduğu hükümler çerçevesinde taraflar açısından bağlayıcı olduğu şüphesizdir.

Bununla birlikte esas sözleşmede yer alması zorunlu olan veya böyle olmamakla birlikte kurucuların iradesine bağlı olarak kanunun esas sözleşmede yer almasını öngördüğü hükümler ile pay sahiplerinin tamamen iradi olarak esas sözleşmeye dâhil ettiği bu tür düzenlemelere uygulanacak hukukî rejim arasında bazı farklar mevcuttur. Her şeyden önce birinci tür hükümler, ortaklığın tescili ve tüzel kişilik kazanmasıyla birlikte yalnızca taraflarını değil ortaklık organlarını, ileride ortaklığa katılacak olan pay sahiplerini ve üçüncü kişileri de bağlayan objektif hukuk kuralları hâline gelmektedir (Moroğlu, 2006: 19). Hâlbuki kurucuların tamamen iradi olarak esas sözleşmeye dâhil ettiği düzenlemeler, sözleşmelere ilişkin genel kurallar çerçevesinde yalnız tarafları arasında bağlayıcıdır, bu tür hükümlerin ortaklığa daha sonra giren pay sahiplerine veya ortaklıkla ilişki kuracak olan üçüncü kişilere karşı ileri sürülebilmesi mümkün değildir (Moroğlu, 2006: 21). Örneğin özellikle anonim ortaklıkların esas sözleşmelerinde, ortaklardan birinin payını satmak istemesi hâlinde diğer ortaklara bu payları öncelikle satın alma (rüçhan) hakkı tanınması, uygulamada yaygın olarak görülen bir düzenlemedir. Ancak bu tür hükümler salt bir borçlar hukuku sözleşmesi niteliğinde olduğu ve diğer esas sözleşme hükümlerinden farklı olarak tescille birlikte objektif hukuk kuralı hâlinde gelmediği için, esas sözleşmede yer alan bu düzenlemeye rağmen payların bir üçüncü kişiye satılıp devredilmesi hâlinde diğer pay sahiplerinin bu hükme aykırılık gerekçesiyle üçüncü kişiye karşı bu satışın geçersizliğini ileri sürmek mümkün olmamakta, yalnızca bu hükme aykırı davranan

¹⁸ Pay sahipleri sözleşmelerinin içerdiği çeşitli düzenlemeler için bk. Okutan-Nilsson, 2003: 1-2.

eski pay sahibine karşı tazminat talebi ileri sürülebilmektedir.

Kurucular/pay sahipleri, benzeri düzenlemeleri ana sözleşmede yapmak yerine ana sözleşme dışında ayrıca kararlaştırmak yoluna da gidebilirler (Paysahipleri Sözleşmesi). Esasen bu düzenlemelerin ana sözleşmede yer alması hâlinde dahi gerçek anlamda birer ana sözleşme hükmü niteliğinde olmamaları, dolayısıyla bunların şirketin tescili ile birlikte objektif hukuk kuralı hâline gelmemeleri nedeniyle, ana sözleşmede yer almaları ile ana sözleşme dışında kararlaştırılmaları arasında pratik bir fark da yoktur.

Özetle kanun koyucu, kurucuların/pay sahiplerinin esas sözleşme hükümlerini farklılaştırmak suretiyle şirket yapılarını düzenlemelerine izin vermişse de, bu imkân sınırsız değildir.¹⁹ Gerçek anlamda bir esas sözleşme hükmüne tanınan etkiler (bunların şirket organlarını, gelecekteki pay sahiplerini ve üçüncü kişileri bağlaması), pay sahiplerine veya üçüncü kişilere şirkete veya birbirlerine karşı çeşitli alacak hakları tanıyan borçlar hukuku sözleşmesi niteliğindeki düzenlemelere tanınmamıştır. Bu tür hükümler, TK ve esas sözleşme hükümlerinin yanında ortaklık ilişkisini düzenlemekte, ancak sadece bu sözleşmenin taraflarını bağlamakta ve sınırlı bir etkiyi haiz olmaktadır. Bu noktada, esas sözleşmede yer alan bu tür hükümlere veya esas sözleşme dışında benzeri düzenlemeler içeren pay sahipleri sözleşmesine aykırılığın yaptırımının ne olacağı, bu anlamda sözleşmeye aykırılık hâlinde ortaklıklar hukukuna özgü yaptırımların uygulama alanı bulup bulamayacağı meselesi de gündeme gelmektedir (Okutan-Nilsson, 2003: 6).

Bununla birlikte doktrinde gelişen bir yaklaşım, ortaklık yapısının düzenlenmesi bakımından kimi zaman esas sözleşmelerden daha önemli bir konumda olabilen pay sahipleri sözleşmelerinin yukarıda aktardığımız kurallar çerçevesinde ortaklıklar hukuku sisteminin dışında tutulması ve salt tarafları arasında geçerlilik kazanan bir borçlar hukuku sözleşmesi olarak kabul edilmesinin aşırı şekilci bir yaklaşım olabileceğini ve adaletsiz sonuçlar doğurabileceğini ifade ederek, bu sözleşmelerin de geniş anlamda ortaklık düzeni içinde kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.²⁰ Gerçi bu yaklaşım çerçevesinde dahi, pay sahipleri sözleşmelerinin tam anlamıyla birer esas sözleşme hükmü gibi değerlendirilmesi yahut ortaklıklar hukukuna özgü düzenlemelerin bunlar hakkında bütünüyle uygulanması mümkün görülmemektedir. Bununla birlikte söz konusu bakış açısının,

¹⁹ Ancak belirtelim ki, Yeni TK'nın 340. maddesinin birinci cümlesinde "Esas sözleşme, bu Kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümlerinden ancak, Kanunda buna açıkça izin verilmişse sapaabilir" denilerek, ortakların esas sözleşmeye koyacakları hükümlerle ortaklığı istekleri doğrultusunda şekillendirebilme imkânları iyiden iyiye kısıtlanmıştır. Paralel bir düzenleme Yeni TK'nın 579. maddesinde bu defa limited şirketler bakımından da öngörülmüştür.

²⁰ Bu konuda bk. Okutan-Nilsson, 2003: 45 ve aynı eserdeki dip not 7'de belirtilen yazarlar.

ortaklıklar hukukunun bu düzenlemelere tamamıyla bigâne kalmasının doğuracağı adaletsiz sonuçların giderilebilmesine yönelik bir hareket imkânı sağlaması açısından önemli olduğu ortadadır.

4.10 ORTAKLIKLAR HUKUKUNDAKİ GÜNCEL GELİŞMELERİN BİR DEĞERLENDİRMESİ

Türk Ticaret Kanunu'nun 1956 yılında kabulünden bu yana gerek dünyada gerekse ülkemizde meydana gelen önemli siyasal, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, ticarî hayatı büyük ölçüde etkilemiş ve bu alanda birçok yeni ilişki biçiminin doğmasına neden olmuştur. Hukuk sistemi, bu ilişki biçimlerinden kaynaklanan hukukî meselelere bazen mevcut kanun hükümlerinin sınırları içerisinde, bazen de yargısal ve doktrinel içtihatlar eliyle cevap aramış, kimi zaman ise müstakil bir pozitif hukuk düzenlemesini gerektirecek ölçüde büyüyen ilişkiler ağı, yeni bir kanunun konusunu teşkil etmiştir. Zaman içerisinde kooperatifler hukukunun TK'dan ayrı bir kanunda düzenlenmesi, halka açık anonim şirketlere özgü düzenlemelere SPK'da yer verilmesi gibi gelişmeler, bu son durumun birer örneğidir.

Ancak belirtmek gerekir ki 50'li yıllardan bu yana yaşanan gelişmelerin şirketler hukukundaki yansımaları pozitif düzenlemelerin sınırlarını zorlayacak niteliktedir. Her şeyden önce süreç içerisinde hem dünyada hem ülkemizde yaşanan siyasal gelişmeler neticesinde demir perdeler aralanmış, hızla gelişen ve yaygınlaşan iletişim araçları ile birlikte pazar anlayışı küreselleşmiş ve kapitalizm, ekonomik süreçlerin anlaşılması ve yorumlanmasında hâkim ideoloji hâline gelmiştir. Bu gelişme çizgisi kapitalizmin anahtar kavramlarından birisi olan "rekabet" in de küreselleşmesini birlikte getirmiş, yerel ve ulusal rekabetin yerini giderek küresel rekabet almıştır. Siyasal ve ekonomik düzlemde yaşanan bu farklılaşma, beraberinde sosyal ve kültürel bir değişimi de getirmiştir. Tabiri caizse kapitalizmin küresel pazarları kendi müşterisini de oluşturmuş, bu yeni müşteri tipi kapitalizmin aradığı yeni ihtiyaç algısı ve tüketim alışkanlıkları ile ekonomik faaliyetin nihai hedefi hâline gelmiştir.

Pazarların küreselleşmesi ile birlikte sermayenin de küreselleşmesi, beraberinde büyük sermayelerin farklı ulusal pazarlarda faaliyet göstermesini gerektirmiş, bu da küresel sermayenin kendini güvende hissedeceği, yerel motiflerden ve farklılıklardan arınmış, küresel pazarın bütününde cari olan yeknesak bir ticaret hukuku düzenlemesi ihtiyacını doğurmuştur. Nitekim dünyanın her yerinde devletler üstü örgütlenmelerin, ülkemiz bağlamında da Avrupa Birliği'nin konuyla ilgili olarak ortaya koyduğu metinler, işte bu yeknesaklaşmayı sağlamak amacına yönelmiştir.

Temel amacı 1956 tarihli TK'dan bu yana ulusal ve uluslararası planda yaşanan gelişmelerin getirdiği yeni ve çok çeşitli sorunları çözümlenmek olan Yeni TK ile şirketler hukuku alanında getirilen yenilikler kısaca gözden geçirildiğinde, bu yeni kodun ekonomik hayatın düzenlenmesinde büyük ölçekli şirketleri ve küresel sermayenin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduğu, kanun koyucunun gözettiği öncelikli hede-

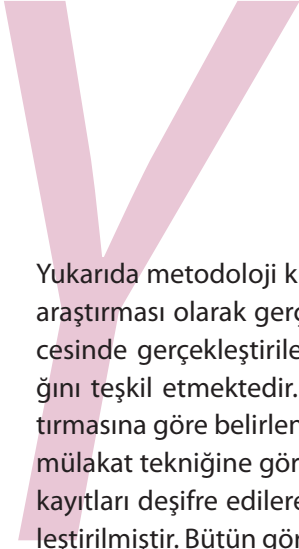
fin küresel piyasalar ve iş yapma biçimleriyle entegrasyonun sağlanması olduğu anlaşılmaktadır.²¹ Kısaca göz atmak gerekirse özellikle sermayenin korunmasına yönelik düzenlemeler, şirketlerin yeniden yapılandırılmaları, bağlı şirketler hukuku/holdingleşme, kamuyu aydınlatma yükümlülükleri, finansal raporlamanın standartlaştırılması, bağımsız dış denetleme zorunluluğu, esas sözleşme metinlerinin yeknesaklaştırılması gibi birçok yenilik bu hedefin yeni kanun bakımından öncelikli olduğunu ortaya koyan düzenlemelerdir.

Ancak büyük sermayelerin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilen ve ulusal mevzuatlara aktarılan bu yeni hukuksal yapı, zaman zaman ulusal pazarın nispeten küçük aktörlerinin ihtiyaçları ile çelişmektedir. Bu bağlamda özellikle büyük ölçekli ve sermaye piyasalarında faaliyet gösteren şirketleri hedef alan kamuyu aydınlatma yükümlülükleri, bağımsız dış denetleme zorunluluğu, esas sözleşme metinlerinin standartlaştırılması, internet sitesi kurma zorunluluğu gibi, yeni TK'da da yer verilen ve özellikle küçük ölçekli işletmeler bakımından kayda değer bir külfet teşkil edebilecek veya hareket serbestilerini kısıtlayabilecek çeşitli düzenlemeler bu niteliktedir. Gerçi bu tip düzenlemelerin daha ziyade anonim şirketler çerçevesinde benimsendiği, ayrıca küçük ve orta ölçekli anonim ortaklıklar açısından bu yükümlülüklerden bazı muafiyetler tanındığı, nihayet küçük çaplı işletmelerin özellikle limited ortaklık veya şahıs şirketlerinin çatısı altında işletilmesinin tercih edilebileceği söylenebilir. Ancak bu yeni düzenlemeler çerçevesinde olabildiğince büyük sermayenin faaliyetlerine uygun hâle getirilen piyasa şartları içerisinde küçük ölçekli şirketlerin rekabet gücünün giderek zayıflayacağı da bir başka gerçektir. Bu bakımdan özellikle Yeni TK'nın yürürlüğe girmesi ile birlikte ortaya çıkacak yeni piyasa şartlarında küçük ve orta ölçekli şirketlerin ayakta kalabilmesinin kısa vadeli reçetesinin güç birliği ve profesyonelleşme olduğu söylenebilir. Güç birliği ve bu çerçevede şirketler arası yoğunlaşmalar özellikle rekabet gücü için ihtiyaç duyulan sermaye yeterliliği bakımından önem arz ederken, profesyonelleşme ise giderek teknik bir hâle gelen şirketler hukuku düzenlemelerine uyum sağlanmasını, şirketi daha büyük zararlara sokması muhtemel ihmallerin önlenmesini ve yeni piyasanın kurallarına uygun olarak faaliyet gösterilmesini mümkün kılacaktır.

²¹ Yeni TK'nın genel gerekçesinde yeni bir ticaret kanununun çıkarılmasında etkili olan sebepler arasında, Türkiye'nin "uluslararası piyasaların bir parçası olması" da sayılmış, bu çerçevede "Türkiye bir taraftan AB üyeliğine hazırlanırken, diğer taraftan da uluslararası ticaret, endüstri, hizmet, finans ve sermaye piyasalarının bir parçası olmak zorundadır. Bunun için uluslararası piyasaların kurumlarına, kurullarına ve kurallarına yer veren bir ticaret kanununa sahip olmalıdır. 2005 yılının Ekim ayında AB ile tam üyelik müzakerelerine başlama hazırlığı içinde bulunan Türkiye, uluslararası piyasaların bir parçası, Türk işletmeleri de bu piyasaların rekabet gücünü haiz, etkin ve güvenilir aktörleri olmak zorundadırlar" denilerek bu hedefin içeriği ortaya konulmuştur (Yeni TK Genel Gereğe, N. 5).

5.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMU



Yukarıda metodoloji kısmında belirtildiği üzere bu araştırma nitel bir alan araştırması olarak gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşmeler ve bunun öncesinde gerçekleştirilen odak grup çalışmaları aşağıdaki verilerin kaynağını teşkil etmektedir. Görüşmeler odak grup çalışması ve literatür araştırmasına göre belirlenen soru protokolü çerçevesinde yapılandırılmış mülakat tekniğine göre gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşmeden sonra ses kayıtları deşifre edilerek elde edilen metinde kavramsal kodlama gerçekleştirilmiştir. Bütün görüşmeler tamamlandıktan sonra kategorik kodlamalar yapılmış ve en sonunda da elde edilen kategoriler kapsamında veriler aşağıdaki 7 ana başlık altında yorumlanmıştır.

5.1 ORTAKLIK FİKRİNİN ÇAĞRIŞTIRDIKLARI

Araştırmamız kapsamında ele aldığımız birinci konu, ortaklığın iş dünyasında algılanma biçimidir. Görüşmelerimizin genelinden yola çıkarak yaptığımız yorumlamada ortaklığa dair fikirlerin ve algıların iş dünyası üzerinde önemli etkileri bulunabileceği tespit edilmiştir.

Bu bağlamda ilk dikkati çeken nokta beklendiği üzere görüşmecilerin arka planlarının ortaklığa dair fikirleri üzerinde önemli etkisi olduğudur. Bu anlamda ortaklık fikrinin görüşmecilerimize çağrıştırdıkları; ortaklık tecrübeleri, sektör, eğitim ve özellikle sahip oldukları kuruluşların ölçeğine göre

değişiklikler göstermektedir. Burada öne çıkan alan ise makro ölçekteki yapısal etkenlerdir. Ortaklığa müsait hatta gerektiren sektörlerde bulunanlar ile şirketlerinin büyüklüğü belli bir ölçeğin üzerinde olanlar ortaklığa daha olumlu yaklaşabilmekte ve hatta bunu bir zorunluluk olarak görmektedirler. Bunun aksine küçük ölçekli ortaklıklarda şahsî gözlemlerin ve tecrübelerin daha baskın olduğu görülmektedir. Bu da ortaklığa olumsuz yaklaşılmaya neden olmaktadır. Bu ayrışmada iki grupta bulunanların gözlemlerindeki farklılaşmalar da etkili olabilir. Büyük ölçeklilerde daha kurumsal örnekler gözlemlenip örnek alınırken, küçük ölçeklilerde daha bireysel vakalar gözlenmektedir. Yani tecrübe farklılaşmaları ortaklığa dair fikirleri bu yönüyle etkilemektedir.

Fakat her iki grupta da genellikle ortaklığın zor bir şey olduğu düşüncesi hâkimdir. Bu bazen çok başarılı, örnek gösterilebilecek ortaklıklar yürüten kişilerin dahi dile getirdiği bir noktadır. Bu düşüncenin kaynağı bireysel tecrübelerde olduğu kadar ortaklığı çevreleyen hukukî, iktisadî ve işletme evreninin sorunlara çözüm oluşturacak şekilde şekillenmemiş olmasıdır. Türkiye'nin önde gelen kadın girişicilerinden biri olan görüşmecimiz bunu şöyle ifade etmektedir: "Şöyle söyleyeyim ben ortaklığı çok seven bir insan değilim. Çünkü bankacıyım. Çok güzel ortaklıklar varsa da çok kötü giden ortaklıklar da gördüm. Ortaklık bilincinin çok yayılmamasından kaynaklanıyor. Ben çok fazla ortaklığı sevmiyorum." (AB, Tekstil)

Burada da öne çıktığı gibi görüşmecimiz aslında kendisi başarılı bir ortaklık yürütse de "ortaklık bilinci"nin yayılmaması nedeniyle ortaklıklara sıcak bakmamaktadır.

Gelenekçi bir kişilik olan bir başka görüşmecimiz ise ortaklıkların hep sıkıntılı olduğunu dolayısıyla "tek ses" olmanın önemi sebebiyle "Bir işi tek bir kişi yapabiliyorsa ortak olunmamasında fayda" (MK, Alüminyum Doğrama) olduğu düşüncesindedir.

Bu bağlamda diğer bir etken de şahsî tecrübelerdir. Kişilerin ortaklığa yaklaşım biçimi tecrübenin niteliğine göre değişmektedir. Yaşadığı iki olumsuz ortaklıktan sonra bir görüşmecimiz kendisine gelen çok cazip teklifleri dahi reddetmiştir. "Aynı teklifleri bana bu ortaklıklardan önce yapsalardı hemen kabul ederdim" (OK, Makina) diyen bu görüşmecimizin durumu olumsuz tecrübelerin sonraki muhtemel ortaklıklar üzerindeki etkisini göstermektedir.

Fakat ortaklık tecrübesi, fikirler ve kararlar üzerinde etkili olsa da nihai belirleyici etken değildir. İşin ölçeği çoğu kez ortaklığa dair fikirler üzerinde en etkili unsur olmaktadır. Örneğin yukarıda bahsedilen görüşmecimizin (OK, Makina) iş ölçeği küçük olduğu için işini tek başına yürütebilme, dolayısıyla ortaklık tekliflerini reddetme imkânı vardır. Ancak büyük ölçekli iş sahibi olan bir başka görüşmecimiz ortaklığa çok sıcak yaklaşırsa da yine de işi büyütme için ortaklığa mecbur olduğunu dile getirmiştir: "Şu anda yeniden bir ortaklık yapar mısın dersen ortaklık kültürü çok gelişmediği için, karşımdaki adamdan çok çekindiğim için ortaklık yapmayı istemem. Ama büyümek için kesin ortaklık yaparım." (HN, Sanayici)

Bu bağlamda işin gelişimi için ortaklığın çok önemli olduğu, dahası ortaklık olmak-

sızın iş olmayacağı düşüncesi öne çıkmaktadır.¹ Görüşmecilerimiz ortaklıkları sermaye, bilgi, uzmanlık, pazar ve fikir paylaşımları anlamında işin gelişimi için gerekli görmektedirler.

Zaten ortaklık onlar tarafından genellikle formel bir kuruluş (şirket) olarak değil, daha çok ilişki olarak kodlanmaktadır.² Bu aslında literatürde ortaklıklara yüklenen anlam ve işlevle çelişen bir noktadır. Zira üçüncü bölümde tartışıldığı üzere iktisat tarihinde şirketlerin bir tüzel kişilik olarak ortaya çıkışı tam da girişimci ile işletmenin birbirinden ayrılması ve kuruluşun fiillerinin ve eylemlerinin sorululuğunun girişimciye yüklenmemesidir. Yani şirketin gerçek bir kişi gibi alım-satım, borç taahhüt işlemlerini yürütmesi ve bu eylemlerinden dolayı da sadece kendisinin sorumlu olması şirketlerin doğuşu ve gelişimi sürecinde önemli bir yere sahiptir.³ Günümüzde hukukî bakımdan şirketin işlevi de budur. Değişik şirket türlerinin mevcudiyeti de sermayedarın sorululuğunun derecesi ile ilintilidir.

Alan araştırması öncesinde yaptığımız odak grup toplantısında ticaret hukuku uzmanı bir katılımcımızın görüşleri bu bağlamda yeterince özetleyicidir: “Türkiye’de ortaklıklar baskın olarak limited ve anonim şirket tarzıyla kurulur. Herhalde bunda birinci sebep sorumluluğun sınırlandırılmasıdır. Yani ortaklar şirketin borçlarından dolayı kendi mal varlıkları ile sorumlu olmak istemezler. Şirketteki mal varlığı borcu ödüyorsa öder, ödemezse bizim üzerimize gelinemesin yaklaşımıyla kurulur.” (MHÇ, Akademisyen)

Ancak görüşmecilerimiz ortaklık kurma gerekçelerinde bu konuya çok fazla değinmemişlerdir. Örneğin şirket türü tercihi ile ilgili sorumluluk devrinden başka şeyler zikretmişlerdir. Hatta bazı görüşmecilerimiz bu tür bir sorumluluk devrini anlamsız ve “sahtekârca” bulmaktadırlar. “Benim kafam bu şirket tiplerini basmazdı. Anonim şirket mesela bu sahtekârlığın kralı. Bir adam iş yapıyorsa batıyorsa şirketi ver kendini kurtar olmaz. Bu ahlâksızlıktır. ... Ben anonim şirket kurdum da hiç böyle bir niyetle kurmadım. Böyle bir şey düşünerek işe başlamak bana zül gelir.” (EE, Matbaa)

Bu görüşmecimiz şirket türlerinin ve tüzel kişiliklerin ancak ortaklıkların geliştirilmesi için önemli olduğunu, bir sermayenin korunması amacıyla gündeme geldiğinde ise sorunlu olduğunu dile getirmektedir. İstatistikler cephesinden baktığımızda da komandit ve kolektif şirket sayılarının

¹ Aslında bu kanuni bir meselenin işletme dilinde ifade edilmesinden başka bir anlam ifade etmektedir. Eğer yöntem kısmında dile getirildiği üzere kanuni zorunluluklar sebebiyle şirket kurmak için “sözde” ortaklıklara bakarsak bütün iş dünyasının ortaklık ekseninde yürümek durumunda olduğu ortaya çıkacaktır.

² Yıllar önce yaptığı bir araştırmada Ayşe Buğra’da benzer bir noktanın altını çizmektedir: “Kurucu ailenin serveti ile şirketin sermayesi arasındaki belirsiz çizgi, gördüğüm yöneticilerin sık sık dile getirdikleri bir konuydu.” (Buğra, 1997: 295).

³ Detaylı bir tartışma için bk. Köse, 2006: 68 vd.

1980'lerden sonra hızla azaldığını görmekteyiz.⁴ Bu şirketlerin gittikçe ortadan kalkmaları ortaklık ile sorumluluk sınırlandırılması arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşmecilerin şirketlerdeki sorumluluğun sınırlandırılması ile ilgili söylediklerini, onların şirketlerle özdeşleşmeleri ile açıklamak mümkündür. İnsanlar şirketleriyle o kadar özdeşleşmektedir ki sorumluluk sınırlandırması gibi bir fikir ilk başta kendilerine itici gelmektedir. Bazı görüşmecilerin ise şirket türleri ve bunun sağladığı faydalar hakkında bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında baktığımızda ortaklık ile bu ortaklığın kurumsal yapısı olan şirket arasında bir ayırım ortaya çıkmaktadır. Görüşmecilerin genellikle ortaklığı salt ilişkiye sayılı bir olgu olarak görmeleri bu ortaklığın kurumsal bir yapıya kavuşup, kuruculardan bağımsız bir varlık kazanmasını engellemektedir. İleride tartışacağımız üzere bunun kurumun yapılandırılması ve yönetilmesi, ortaklığın başarıyla yürütülebilmesi üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Örneğin Türkiye'de kurumsallaşmış şirketlerin öncüsü olan Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç'un ilk şirket kurma gerekçesi sorumluluk sınırlamasıdır: "Firmamda çalışan insanların ve yapılan işlerin bütün sorumluluğu benim üstümde, sorumluluklar çeşitli, birinin yaptığı hata veya yolsuzluktan dolayı büyük bir cezaya çarptırılmak, büyük para ödemek, belki hapse girmek gibi hususlar bir yandan beni düşündürürken, öte yandan dünyanın bütün büyük müesseselerinin şirketler halinde çalıştığını, Avrupa'ya gidip geldikçe görüyordum. Memleketimizde şahıs firmalarının hiçbirinin yaşamadığını görerek bir Anonim Şirket kurmaya karar verdim. Çalışmalar yapıldı, 1938 yılı 29 Haziran günü 300.000 lira sermaye ile 'Koç Ticaret Anonim Şirketi' kuruldu." (Koç, 1973: 63)

Burada Koç'un yaklaşımından görüleceği üzere profesyonellere devredilmiş bir işte şirketin, ortakların şahsî ilişkilerini aşan bir alanı ortaya çıkmaya mecburdur. Dolayısıyla şirketin kurumsal yapısının birer "formaliteden ibaret" (NP, İnşaat) görülmesi ortaklığı etkileyen en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ortaklıklara dair konuşulduğunda genellikle kurumsal örnekliklerden bahsedilmektedir. Burada özellikle iki kurumun birbiriyle ortaklık kurarken mevcut olan formellik iki kişinin ortaklığından da beklenmektedir. Bu ortaklıklara dair gerçek boyutun anlaşılması noktasında yanıltıcı bir etkidir. Hâlbuki görüştüğümüz bir uzmanın dile getirdiği gibi "bizim memleketimizde ortaklık deyince akla sermaye hisseleri borsada işlem gören büyük ölçekli halka açık anonim ortaklıklardan ziyade üç beş kişinin bir araya gelip kurduğu dostluğa dayalı ortaklıklar ya da büyük ölçekli aile tipi kapalı ortaklıklar gelir." (MHÇ, Akademisyen). Ortaklığa dair çözümlenmeleri bu sosyolojik gerçekliği sürekli akılda tutarak yapmak gerekmektedir.

Öyleyse ortaklık nedir ve iktisadî yaşamdaki işlevi nedir? Görüştüğümüz eski bir üst düzey ekonomi bürokratinin dile getirdiği gibi iş ortaklığı "Daha fazla kâr elde etmek için; daha fazla verimli olmak için; daha fazla iş yapabilmek için; daha fazla satmak için; üretmek için..." (GE, Eski Bürokrat, Yönetici) kurulur. Zira görüşmecile-

⁴ Bu konuda dördüncü bölümdeki verilere bakılabilir.



rimiz ortaklıklarda genellikle bir sinerji olduğunu veya olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu sinerji neticesinde “Bir artı bir eşittir iki” değil “eşittir üç, dört, beş” (NP, İnşaat) olmalıdır. Yani güç birliği iş için itici bir etkidir.

Dünyada önemli yarışmalarda girişimcilik ödülleri almış hazır giyim alanında önde gelen firmalardan birinin kurucusu ve ortağı olan görüşmecimiz bunu şöyle dile getirmektedir: “Hiçbir işin tek başına yapıldığını düşünmüyorum. Bu bir ekip çalışması. İster aile şirketi olsun, ister kurumsal bir yapınız olsun tâbi ki yükü taşıyanların sayısı bir elin parmakları kadar. Ama bu işlerin ekip çalışması olduğuna inanıyorum.” (SO, Tekstil)

Kendi alanında büyük uluslararası firmaların birleşmesiyle ortaya çıkan büyük bir şirketin oluşma sürecini örnek veren bir başka görüşmecimiz (OA, Mühendislik, Müteahhitlik) ise pazar ve rekabet şartlarının çok büyük küresel firmaları dahi ortaklık kurmaya ittiğini dile getiriyor. Dolayısıyla günümüzde ortaklıklar kurmak artık kaçınılmaz bir hâl almıştır.

Özetleyecek olursak ortaklığın genellikle kurumsal bir birleşim gibi algılanmasında sorunlar mevcuttur. Ortaklık kurulduğunda kişilerin ilişkilerini aşan kurumsal bir alanın şekillendiği genellikle tam olarak algılanmamaktadır. Bunda aşağıda tartışılacağı gibi ortaklıkların kuruluş biçimi ve ölçeği gibi etkenler etkili olmaktadır.

5.2 ORTAKLIKLARI ETKİLEYEN ETKENLER

Bir sosyal olgu olarak iş ortaklıkları içinde geliştikleri tarihî, toplumsal, iktisadî, hukukî, siyasî ve bireysel koşullardan etkilenmektedir. Dolayısıyla ortaklıkların anlaşılabilmesi için bu koşulların anlaşılması gerekmektedir. Aşağıda dört temel etken çerçevesinde incelediğimiz ortaklık tecrübelerinin etkilendiği koşullar değerlendirilmektedir. Bu çerçevede birinci kısımda tarihi kültürel, ikinci kısımda sosyal, üçüncü kısımda iktisadî, siyasî ve hukukî etkenler değerlendirilecektir. Bu harici etkenlerin ardından dördüncü kısımda ortakların kendi tecrübelerinin ve birikimlerinin ortaklıklar üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

5.2.1 Tarihî Kültürel Etkenler

Tarihi ve kültürel alan ortaklıkları etkileyen en genel çerçeveyi teşkil etmektedir. Yukarıda üçüncü ve dördüncü bölümlerde ele alındığı gibi tarihsel etkenlerin günümüz dünyasının şekillenmesi üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Tarihsel koşulların ve olayların toplumların olaylar karşısındaki tavırlarında önemli bir yeri olduğu inkâr edilemez. Toplumsal olandan kişisel olana kadar sosyal tecrübeyi etkileyen tarih ve kültür alanı çeşitli

sosyal olgularla çevrelenmiş olarak bu işlevini yerine getirir. Yani tarihsel ve kültürel etkenler soyut bir biçimde değil somut toplumsal olgulara sinerek varlıklarını devam ettirirler. Bu anlamda kültürel etkenlerin ortaklıklar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğu söylenebilir.

Ancak bunlar ortaklık tecrübesini her yönüyle kuşatan ve belirleyen etkenler değildir. Kültürel alanın diğer unsurlarında olduğu gibi buradaki etkenleri de kendi sosyalikleri içinde diğer olgularla birlikte anlamak gerekmektedir. Fakat sosyal bilimlerde zaman zaman kültürel belirlemcilik öne çıkmaktadır. Özellikle İslâm toplumları söz konusu olduğunda pek çok etkenin kültürel bir belirlemcilik etrafında ele alınması sıkça rastlanan bir durumdur. İslâm'ın bütüncül bir din olarak hayatın tüm alanlarını etkilediği inkâr edilemez olsa da bu bütüncüllüğü sağlayan etkenlerin diğer etkenlerde olduğu gibi çeşitli sosyal olgular içerisinde ortaya çıktığı unutulmamalıdır. Dolayısıyla ortaklık ile kültürel alan arasındaki ilişki ele alınırken ve ifadelendirilirken kültürel belirlemciliğe uzak durulması önem arz etmektedir.

Fakat bu tavrın kolay gösterilebildiği söylenemez. Örneğin bir iş adamı derneğinde yönetici olan akademisyen kökenli bir görüşmecimiz bu tür açıklamaları temele alabilmektedir: "Duygusal bir milletiz; öyle denir. Makul ya da rasyonel davranabiliyor muyuz? Bu gibi konulara öncelikle bakmak gerekiyor." (ÖO, Yönetici).

Aalışkanlıklardan, öteden beri gelen kimlik, kültür, medeniyet anlamında sinmiş kodlardan bahseden bu görüşmecimiz yalnız değildir. Bu bağlamda pek çok görüşmeci sıklıkla "Türk davranışları", "kültürel etkenler", "zihniyet" ve "tarihsel koşullar"dan bahsetmektedir. Sadece iş adamı olan görüşmecilerimiz değil çeşitli alanlarda uzmanlar da bu tür açıklamalara başvurmaktadır. Bunun zaman zaman geçmiş tarafından belirlenmişlik hisleri oluşturduğu söylenebilir. "Ortaklıklardaki en büyük engel toplumsal algı meselesi. ... Ortaklık deneyimlerine girerken sizi yapılandırılmış şeyler [bakışlar] karşılıyor." (MŞ, Sosyolog)

Bu tür bir belirlenmişliğe sıklıkla açıklayıcı bir öge olarak başvurulması kültürel etkenleri gerçekten de belirleyici bir konuma getirebilmektedir. Bu bağlamda zihniyete yapılan vurgular zaman zaman aşırıya kaçan bir soyutlama içerisinde gerçekleşmektedir.⁵ Hâlbuki zihniyet ancak maddî yaşama yansıyan unsurlar üzerinden takip edilip anlaşılabilir. Dolayısıyla ortaklık üzerindeki zihniyet etkilerini ele alabilmek için iddia edilen etkenlerin sosyal yansımalarına ulaşmak zorundayız.

Görüşmecilerimiz kendi başarı ya da başarısızlıklarına zaman zaman bu tür kültürel açıklamalar getirmektedirler. Ancak dile getirilen bu etkenler incelendiğinde ortaklığı belirleyen başka sosyal olguların daha yakından ve fazla etkili olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin Türkiye'de ortaklıklarda bir sözleşmenin yapılmayışı genellikle "genlerimize işleyen Türk davranışları"na ve "Türklerin sözlü kültürden" gelmesine bağlanmaktadır. Ancak tarihimiz incelendiğinde ortaklıklara dair sözleşme şartının sıkça

⁵ Bu tür bir örnek için bk. Genç, 2007.

zikredildiğini ve bu şartın uygulandığını görmekteyiz.⁶ Aşağıda detaylı bir biçimde ele alınacağı üzere bir sözleşmenin olmayışı, kültürel etkenlerden ziyade iktisadî ve hukukî alandaki kuralların işlememesi ve formelleşmenin tam olarak sağlanamamasına bağlıdır. Nitekim ortaklığı kuran kişilerin tecrübesi, ortaklığın çapı ve kurumsallığı büyüdükçe sözleşmenin ve yazılı çalışmanın da devreye girdiğini görmekteyiz.

Bu bağlamda dinin rolüne değinen ya da bazı dinsel referanslarla açıklamalar getiren görüşmecilerimiz mevcuttur. Özellikle ortaklıkları özendiren bazı ayet ve hadisleri zikrederek ortaklığın önemini açıklayan çok sayıda görüşmecimiz söz konusudur. Bunlar arasında yukarıda bizim de zikrettiğimiz "Ben arkadaşlarına ihanet etmeyen iki ortağın üçüncüsüyüm, hıyanette bulunursa aralarından çıkarım" hadis-i kudsisi ve Kur'an'daki yazışma ile ilgili âyet önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla dinin getirdiği zihniyetin ortaklıkları engelleyecek bir mistisizm ve kadercilik içerdiğine dair görüşler çok fazla doğrulanmamaktadır. Ancak sözleşme emrini zikreden dindar görüşmecilerimizin dahi sözleşme oluşturmaksızın işe başlamaları da ilginçtir.

Fakat bazı görüşmecilerimizin (ÖO, Yönetici; MŞ, Sosyolog) hukukun çeviri olmasının, işletme ve iş modellerinin Batılı olmasının toplumsal açıdan ortaklıkları anlamada ve uygulamada sorunlara neden olduklarını dile getirmeleri önemlidir. Zira farklı bir toplumsal yapıdan aktarılan ve bazı destekleyici unsurlardan yoksun olan bu ögelerin beklenen başarının aksine en azından bir süre başarısızlığa neden oldukları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla ortaklıkların diğer toplumsal kurumlar gibi içinde yer aldıkları toplumun özelliklerine göre uyarlanması yolu aranmalıdır.

Dolayısıyla kültürel etkenlerin etkisi değişimin biçimi ve hızı üzerinde ortaya çıkmaktadır. Ancak diğer çevre şartlarını ihmal ederek kültürel ve tarihî unsurların belirleyici olduğunu iddia etmek doğru değildir. Onlar aşağıda ele alacağımız diğer koşulların arka planını oluşturan bir fon görevi görmektedirler.

5.2.2 Sosyal Etkenler

İş ortaklıklarının kuruluşunda kişilerin içinde yer aldıkları sosyal çevrenin etkisi önemlidir. Bu bağlamda aile ve sosyal ağlar kişilerin ortaklık tecrübesinin şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir.

⁶ Bu araştırmamızın ek kısmında Necmettin Kızılkaya'nın belirttiği gibi İslâm ortaklık hukukunda sözleşme ortaklığının kurulabilmesi ve meşruiyeti için temel bir şarttır.

^a Aile

Yukarıda, Türkiye’de ve dünyada iş ortaklıklarının ekseri çoğunluğunun aile⁷ şirketleri olduğunu dile getirmiştik. Aile ilişkileri iş ortaklıklarını etkileyen önemli sosyal etkenlerdendir. Dolayısıyla ailenin dönüşümü iş ortaklıklarını da etkilemektedir.

Girişimcinin aile kökeni ve aileden gelen tecrübe birikimi genel olarak iş yaşamı üzerinde olduğu gibi ortaklıkları üzerinde de etkilidir. Ailesinde ortaklık tecrübesi olan görüşmecilerimizin kendi gerçekleştirdikleri ortaklıklarda bu tecrübeden faydalandıkları gözlenmiştir. “Bak benim babamın kırk yıl, kırk beş yıl, elli yıl ortaklığı var. Belki de babamdan geliyor bilmiyorum.” (ŞÇ, Kimya) “Bizim aile eskiden beri iş adamlarının, tüccarların olduğu bir aile. ... Bu çok önemli! O yüzden vurgu yapıyorum.” (HN, Sanayici)

İster aile ortaklığı olsun, isterse ortakların ailelerinin işe etkisi şeklinde olsun aile ile iş arasında kurulan ilişkinin mahiyeti ortaklıklar üzerinde hayli etkili olabilmektedir. Bu bağlamda özellikle aile şirketlerinde işin ilişkilerden bağımsız bir biçimde yürütülebilmesi önem kazanmaktadır.

Görüşmecilerimizin dile getirdiği gibi aile ortaklıkları çoğunlukla mecburi ortaklıklar şeklindedir. Bu tür ortaklıklarda aile içi ilişkilerle iş birbirini besleyecek şekilde ortaya çıkarsa işin yürütülmesinde kolaylık sağlanabilir. Ancak tanımları itibarıyla iki farklı alanın birbirini bu şekilde beslemesi az rastlanan bir durumdur. Zira aile duyguya dayalı bir birlik iken iş mantığa dayalı bir birlikteliktir. Bu ikisinin aynı aktörler tarafından gerçekleştirilmesi bir karmaşa doğurabilmektedir. Aile ilişkileri ile işin karıştırılması veya yeterince birbirinden ayrılmaması işte gereken bazı hamlelerin gerçekleştirilememesine neden olabilmektedir.

Bu tür rol ayrışmamaları işin kuruluş aşamasında karşılıklı bir güven ve motivasyon unsuru olduğu için genellikle işin gelişimini olumlu etkilemektedir. Ortaklıkların oluşumunda önemli bir etken olarak ortaya çıkan güven aile ilişkilerinin doğal ortamında kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan işin kuruluş ve gelişme aşamasında bir lider etrafında kenetlenerek çalışmayı sağlamada yakın ve sıcak aile ilişkileri etkili olmaktadır. Bu bağlamda eğer ailede ilişkileri de yönlendiren otokratik ve karizmatik bir lider var ise şirket ile aile arasındaki geçişlilikler daha rahat yürütülebilmektedir. Bazı örneklerde de işin içinde olmasa dahi babanın veya annenin varlığı kardeşleri bir arada tutan bir etkidir. Fakat bu durumda sorunlar genellikle bu kişinin yokluğunda yerinin doldurulamaması ile çıkmaktadır. Yaptığımız görüşmelerde ister baba olsun, isterse kardeşlerden birisi olsun bu roldeki kişilerin kendilerinden sonra işin ve ilişkilerin nasıl yürüyeceğine dair bir düşüncelerinin olmadığını görmekteyiz. Bu tür örneklerde işlerin ilişkiler üzerinden yürütülmesi dolayısıyla kurumsallaşma ve görev ve yetkilerin tanımlanması da çoğu kez zamanında gerçekleştirilememektedir. Zira kurumsallığı engelleyen bir dizi çapraz ilişkinin mevcudiyeti söz konusudur.

⁷ Burada aile çekirdek aileden daha ziyade geniş aile anlamında kullanılmaktadır.



Genellikle işlerin ilişkiye dayalı bir biçimde yürütüldüğü ve yoğun olduğu kuruluş ve büyüme devresi geçilip iş büyüdüğünde —ki bu genellikle ortakların evlendiği ve ailenin genişlediği bir döneme denk gelmektedir— kurumsallaşma, profesyonelleşme gibi etkenler devreye girer ve burada önceki sıkı ilişkiler sorun teşkil etmeye başlar. Toplumda yaygın bir biçimde bu tür sorunları eşlere bağlamaktadırlar. Görüşmecilerimiz de bunu sık sık zikrederek eşlerin konumunun ve durumunun aile ortaklıklarında anahtar olduğunu belirtmişler ve kendi tecrübelerinde örneklendirmişlerdir. Hâlbuki dinlediğimiz tecrübelerde ana sorun, işin dizaynı ve kurumsallaştırılmasıdır. Bu gerçekleştirilmediği için aile ilişkilerinde sorun ortaya çıkmaktadır. Aslında ana etken olmayan fakat yüzeyde olduğu için çok fark edilen bu sorunlar “sonradan gelenler”e bağlanmaktadır. “Ortak olduk belli bir müddette bir yere geldik. Fakat işte aileler kurulunca, çoluk çocuk büyümeye başlayınca sorgulanmaya başlıyorsunuz. Şimdi siz düşünün evli değilsiniz, dört kardeşiniz. Simit de yeseniz, birisi seyahate gitse para harcasa, birisi oraya buraya bara gitse atıyorum gözünüze gelmez kardeşinizdir. Ama bir aile kurduktan sonra bunu kolay kolay diyemiyorsunuz. ... Sorgu başlıyor. Sorguyu sen yapmıyorsun. Sen gene canın sağ olsun diyorsun. Senin çocuğun seni sorguluyor. O zaman diyorsun ki buraya kadar ayrılalım.” (NP, İnşaat)

İyi aile şirketi örnekliklerinde kurucular temelde şu üç şeyi başarmışlardır: Bir süre sonra işin idaresinden çekilmek; aile bireylerini gelecekte şirket içinde görev alabilecek şekilde yetiştirmek ve kurumsal yapıyı kişisel ilişkilerden bağımsızlaştırarak şirketin şahsî manevisini güçlendirmek. Dolayısıyla ailenin işe kattığı olumlu değerleri kurumsallaştırarak yaygınlaştırmayı başarmışlardır. Daha yaygın olan olumsuz örneklerde ise bu üç etken başarılmadığı gibi iş hâlen ilişkiler üzerinden yürütülmeye çalışılmaktadır. İşin formal gereklilikleri ihmal edildiği için bu tür ortaklıkların ömürlerinin kısa olduğu dile getirilmektedir (Erdoğmuş, 2007: 120 vd.).

b Sosyal Ağlar

İş ortaklıklarını etkileyen diğer bir sosyal etken de kişilerin içinde yer aldıkları sosyal ağlardır. “Birey için sosyal ağlar; görüştüğü, birlikte zaman geçirdiği, çeşitli etkinliklerde birlikte yer aldığı, evinde, mahallesinde, iş yerinde, okulda ve başka sosyal ortamlarda birlikte olduğu kişilerden oluşur.” (Halis ve Şenkal, 2009: 82-3).

Bu bağlamda iş ortaklıklarının oluşunda önemli bir yere sahip olan bu sosyal ağlar zamanla girişimcinin sosyal sermayesine dönüşmektedir. Genel anlamıyla “güven ve karşılıklı normlar tarafından karakterize edilen sosyal ilişkiler ağı” (Halis ve Şenkal, 2009: 85) olarak anlaşılacak olan sosyal sermaye aynen aile ilişkilerinde olduğu gibi ortaklıkların kuruluşunda ve

gelişiminde olumlu bir rol oynamaktadır.

Araştırmamız kapsamında sosyal ağların her düzeyde ortaklık için aileden sonra en önemli temeli oluşturduğunu gözlemlemekteyiz. Yaptığımız görüşmelerde her kesimden insanın ortaklıkları eğer aile ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkmamışsa mutlaka bu tür sosyal ağlar etrafında oluşmuştur. Yukarıda dile getirdiğimiz gibi sosyal ağlar çok ortaklı müesseselerin oluşumuna da zemin hazırlamaktadır.

Sosyal ağların ortaklıklara zemin teşkil etmesinde insanların iş öncesinde birbirlerini tanımaları ve güvenmeleri esas etken olmaktadır. "Bu saatten sonra ortak olabileceğimiz adamla kavga edebilmemiz lazım." (MB, Matbaa) diyen bir görüşmecimizin dile getirdiği gibi ortaklık için yakın ilişkiler şart görülmektedir. Bir başka görüşmecimiz (MŞ, Danışmanlık-Araştırma) de sosyal ortamlardaki birlikteliklerin, aynı sivil toplum kuruluşunda, cemaatte, siyasî harekette yer almanın insanlar arasında birlikte iş yapma kültürünü ve isteğini artırdığını dile getiriyor. Bu ortamlarda yapılan çalışmalarla insanlar birbirlerini test etmekte, çalışma istek ve arzusunu görmektedir. Böylece "sosyal ortamdaki testler-sınamalar farkında olmadan bir ticarî zemin hazırlamaktadır." (MŞ, Danışmanlık-Araştırma).

Bir başka görüşmecimiz de aynı olguyu şöyle anlatmaktadır: "Yönetime aldığımız arkadaşlar bizi her yönden tanıyorlardı. Gerek ahlâkî gerek iş tutuş anlamında.... Zaten bir kısmıyla da sosyal faaliyet içindeydik. Yani arsa almışız, bina yapmışız, ortak ders grubundayız...." (HA, Tekstil)

Fakat sosyal ağların işin kurulması ve sürdürülmesindeki bu faydalarına mukabil aynen aile ortaklıklarında olduğu gibi işin formel gerekliliklerinin ihmal edilmesine de sebep olabilmektedir. Zira tüm ortaklıklarını sosyal çevresindeki yakın arkadaşlık ilişkilerine dayandıran bir görüşmecimizin ifade ettiği gibi "Sosyal yapıdan gelen arkadaşlık ilişkisi tam bir ekonomik ilişkiye dönüşmemektedir." (MŞ, Danışmanlık-Araştırma). Sosyal çevrede ortaya çıkan güvene dayalı ilişki iş fikrinin ortaya çıkışından kurumun yapısının teşkiline, yönetim sisteminden denetlemeye kadar işin pek çok önemli unsurunun ihmal edilmesine yol açabilmektedir. Bir görüşmecimiz bunu şu şekilde ifade etmektedir: "Öncelikli olarak sosyal yaşantımızda ve ticarî olmazsa olmazlarımıza aynı pencereden bakabildiğimiz, aynı değerlere sahip olduğumuz, aynı düşünce yapısındaki insanlarla ticarî bir takım değerleri paylaşma ve geliştirme arzusunda yola çıktığımız zaman, duygusallık biraz mantığın önüne geçtiği noktada bir takım zafiyetlerimiz ve eksiklerimiz ortaya çıkıyor." (ME, İnşaat)

Bu tür temel unsurların ihmal edilmesi zamanla işte veya ortaklıkta başarısızlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Gayrimüslim bir görüşmecimiz bu konuda şunları dile getirmektedir: "Cemaat içinde yapılan iş evliliklerinin uzun sürdüğünü ben bugüne kadar görmedim. Benim etrafımda yapan ve ayrılan çok fazla hatta ayrılmayan tanımiyorum desem yeridir." (SA, Sanayi-Teknik Tekstil)

Diğer taraftan sosyal ağlar sadece küçük firmaların kuruluş ve gelişiminde değil büyük kurumsal firmaların kurduğu ortaklıklarda da etkilidir. Halis ve Şenkal (2009: 98),



Eisenhardt ve Schoonhoven'a dayanarak "üst kademe yönetimleriyle sosyal ağlara bağlı olan firmaların, sosyal ağlar içinde nispeten zayıf olan üst düzey yöneticilere sahip diğer firmalara oranla daha da fazla ittifak gerçekleştirmiş olduklarını" dile getirmektedir. Taş (2007: 238)'in belirttiği gibi "Türkiye'de sosyal ağların işletmecilik faaliyetleri üzerinde son derece etkili olduğu biyografilerde ve yazılı basında zaman zaman çıkan haberlerde görülmektedir."

Uzmanlarla gerçekleştirdiğimiz odak grup toplantısında bir katılımcımız bu tür ağ ilişkilerinin iş hayatında önemli bir etken olmaya başladığını dile getirmektedir: "Şimdi profesyonel sivillerimiz var. Bunlar her yerde varlar. ... Bir iş insanı aynı zamanda oranın spor kulübünün yöneticisi, bir siyasi partinin yönetim kurulu üyesi, atlı şehir kulübü varsa onun üyesi, ne bileyim Rotary veya Lions varsa onun üyesi falan bir tipler vardır. Şimdi bir de dernekte yönetici, odanın meclisinde, partinin bilmem nesi falan tipler var. Böyle orada bir sürü iş ortaklığına giriyor. İlişkiler iş yapmanın da bir parçası olmuş. ... Aslında yarı kayıtlı, yarı kayıtsız bir ekonominin içinde yer aldıkları için çoğu insanın başı sıkıştığında kendini kurtaracak bir network için buralarda yer aldığını düşünüyorum." (MM, Yönetici)

Bu sebeple olsa gerek Taş'ın araştırmasında katılımcıların önemli bir kısmı sosyal ağlara ilişkin bir güç kaynağını kendisine veya yöneticisi olduğu işletmeye yakıştıramadığını dile getirmektedir. Yani girişimciler bir sosyal ağdan beslenmektedirler ancak "cemaatçi" görünmek istememektedirler. Fakat siyasi ilişkilerin iktisadî alanda çok belirleyici olduğu ülkemizde sosyal ağlarda ortaya çıkan ilişkilerin girişimcilerin geleceğinde etkili olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Dolayısıyla bu tür sosyal ağlarda bulunmak veya bu tür sosyal ağlardaki ilişkisini bir işe dönüştürmek arzu edilen bir durum olabilmektedir.

Bu sosyal ağların özel bir çeşidi ise odalar, borsalar, sektörel dernekler ve birlikler, iş adamı dernekleri gibi iş dünyası kuruluşlarıdır. Görüşmelerimizde bu tür kuruluşlarda görev alan ve aktif olan kişilerin ortaklıklarının görev almayanlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Yukarıda dile getirilen sosyal sermaye yaklaşımıyla değerlendirdiğimizde bundaki en önemli etkenin iş dünyasında aktif olanların başkalarından bilgi ve tecrübe aktarımını sağlamalarıdır. Bu tür ortamlarda edinilen bilgiler, gözlemlenen tecrübeler bu kişilerin kendi işlerini daha formal bir biçimde yapılandırma ve sağlamaktır. Diğer taraftan bu tür ağlar içerisinde ortaya çıkan ortaklıklar iktisadî saikleri daha fazla dikkate almaktadır. Tarafların iş adamı olması ve ortaklık fikrinin bir iş adamı çevresinde ortaya çıkması işin kurumsallığının gerçekleştirilme imkânını ve ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Dolayısıyla sosyal ağların niteliği, kişilerin bu sosyal ağlar içindeki konum-

ları ortaklıklar üzerinde etkili olmaktadır. Ortaklıkların kurulmasında önemli bir etken olan sosyal güvenin bu tür ağlarda kolaylıkla tesis edilmesi iş birlikteliklerinin sayısını artırmaktadır. Diğer taraftan siyasî ve sosyal ilişkilerin bazı iktisadî faydaların bölüşülmesindeki etkisi de bunu etkileyebilmektedir. Fakat genellikle işin gereklerini yerine getirmenin ihmal edildiği bu tür ortaklıklar uzun ömürlü olmamakta ya da uzun ömürlü olmaları sosyal mahiyetlerinden sıyrılıp iktisadî mahiyetlerini ortaya koymaları ile gerçekleşmektedir.

5.2.3 İktisadî ve Hukukî Etkenler

Yukarıda da değinildiği üzere ortaklıkların içinde yer aldığı çevreyle ilişkisinin ele alınması onları etkileyen etkenlerin anlaşılması için son derece önemlidir. Zira iktisadî ve siyasî çevre koşulları ortaklıkları ileri düzeyde etkilemektedir. Zira ortaklıkların gelişebilmesi için iktisadî, siyasî ve hukukî altyapının destekleyiciliği gerekmektedir. Çetin ve Çevik (2005)'in şirketler ile temel makro göstergeler arasında ilişkileri inceledikleri çalışmaları bunu göstermektedir. Bu çerçevede aşağıda ortaklıklar üzerinde etkili olduğu gözlemlenen iktisadî, finansal ve hukukî etkenler ele alınmaktadır.

^a İktisadî Etkenler: İktisadî Gelişme ve İstikrar

Nüfus artışı, büyüme, enflasyon gibi makro sosyal ve iktisadî verilerle şirket sayıları ve büyüklükleri arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak ele alan bir çalışma gerçekleştiren Çetin ve Çevik (2005) nüfus gibi sosyal etkenlerle ilişkinin her zaman anlamlılık gösterirken, özellikle iktisadî verilerle şirketler arasındaki ilişkinin 1980 sonrasında daha anlamlı bir seyir çizdiğini belirtmektedir. Anlaşılan bu dönemden itibaren iktisadî serbestlik iktisadî etkenlerin şirket faaliyetleri üzerindeki etkisini göstermesine zemin hazırlamıştır.

Ekonominin büyüme dönemlerinde yeni ortaklıkların tesis edilmesi son derece normaldir. Genişleyen iş hayatının yeni ihtiyaçları ve alanları da beraberinde getirmesi, böylece yeni ortaklıklara zemin hazırlaması söz konusudur. Bu bakımdan örneğin Türkiye'de önemli şirketlerin temelini 1950'lerde atılması ve 1980'lerden sonra yoğun bir biçimde şirketleşmenin gerçekleşmiş olması bunu göstermektedir. Ancak diğer bir etken olan iktisadî istikrar da ortaklıklar üzerinde en az büyüme kadar hatta daha fazla etkilidir. Bu bağlamda Türkiye ekonomisinin ayrılmaz bir parçası olan iktisadî krizlerin ortaklıkları olumsuz etkilediği kriz dönemlerinde kapanan şirket sayılarından kolaylıkla görülebilmektedir.

Görüşmecilerimiz de iktisadî gelişmenin ve istikrarın ortaklıklar üzerinde ciddi bir etkisi olduğunu dile getirmişlerdir. Bu bağlamda kuruluş hikâyelerinde iktisadî büyümenin etkilerini keşfetmek mümkündür. 1990'ların başında hızla genişleyen ekonomiyi görerek şirketlerini yeni ortaklar olarak çok ortaklı bir müesseseye dönüştüren bir görüşmecimiz (HA, Tekstil) bu tür genişleme dönemlerinin etkisini dile



getirmektedir: “90’ların sonuna kadar daha çok talep yönlü bir piyasa vardı. Dolayısıyla bu bir şeylerin satışını kolaylaştırıyordu. ... 90’lardan sonra her şey tersine döndü; dünyada üretim bollaştı; arz bollaştı... Dolayısıyla daha fazla rekabet ve mücadele başladı. Daha fazla ter dökmek gerekti.” (HA, Tekstil)

Görüşmecilerimiz genellikle 2000’lerde iş dünyasının daha rekabetçi hâle geldiğini ve tutunabilmek amacıyla mutlaka işte bir farklılık ve yenilik oluşturmak gerektiğini vurgulamaktalar. Bu bakımdan değişen iş ortamı ve koşulları işletmelerin de değişmesine sebebiyet vermektedir. Buradaki en önemli değişim bir görüşmecimizin (HA, Tekstil) de dile getirdiği gibi daha önce devlet desteği ve imtiyazı ile gelişmiş olan büyük grupların gerçek piyasa koşulları ile tanışması ve diğerlerinin önünün daha fazla açılması olmuştur. Burada elbette yeni gelişen küresel rekabet koşulları iş dünyasındaki pek çok davranışı ve tutumu yeniden şekillendirmiştir.

Bu tür rekabet koşulları eş zamanlı olarak şirketlerin gündemine maliyet analizleri, verimlilik, kârlılık gibi meseleleri getirmiştir. Bu kaygılar ekserinde 1990’ların ortasından itibaren hızlı bir biçimde Türk iş dünyasının gündemine kurumsallaşma, profesyonelleşme gibi kavramlar ve arayışlar girmiştir. Bu dönemi kurumsallaşarak geçen şirketlerin 2000’lerde hızlı bir büyüme seyrine girdiklerini ve farklı alanlarda yeni girişimlere hayat verdiklerini görebilmekteyiz. “Ekonomi genişliyor; ekonomi içindeki yapılar da büyüyor. Dolayısıyla daha fazla ortaklık göreceğiz; muhtemelen daha fazla da ortaklık çıkacak. Bu zorunlu çünkü. Hem sermaye ve proje bazlı hem de farklı yetkinliklerin bir araya gelmesi konusunda daha fazla ortaklık göreceğiz.” (MM, Yönetici)

1960-2000 arası dönemin en karakteristik iki özelliği yüksek enflasyon ve kısa aralıklarla gerçekleşen krizlerdir. Enflasyon ortaklıklar üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Nitekim Çetin ve Çevik (2005: 118-119) de yaptıkları istatistiksel analizlerde 1980 sonrasında enflasyonun yeni şirket kurulmasını zayıf da olsa negatif bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Enflasyonist ortam işletme yönetiminde ciddi bir bilgiyi ve tecrübeyi gerektirmektedir. Enflasyon işler için hayati önemde olan öngörülebilirliği ve bir işletmenin bazı planlamalarını zorlaştırmaktadır. Bunun için bir şirkette ciddi bir maliyet muhasebesi ve fiyatlandırma sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Son on yılda enflasyonun düşmesi ve istikrarlı bir hâle gelmesi bu anlamda ekonominin diğer alanlarında olduğu gibi işletmelerde de kısa vadede çeşitli alışma güçlükleri doğursa da olumlu etkilere sahiptir. “[Enflasyonun düşmesi ve istikrarı] uzun vadeli plan yapmayı ve satın almayı rahatlatırdı. Satın alacağınız malzemenin ne olacağını bilebiliyorsunuz, sattığınız malı da fiyatlandırabiliyorsunuz.” (MB, Matbaa)

Ancak bazı görüşmecilerimiz enflasyonun talebi canlı tutarak yeni girişimleri ve dolayısıyla ortaklıkları etkilediğini dile getirmektedirler. “Şunu kabul edelim ki bizim ortaya çıkışımızda, marka oluşumuzda, tutunmamızda inkâr etmeyelim enflasyonun çok büyük payı var. ... Şimdi öyle bir şey yok. Hem rekabet çoğalıyor, rekabet arttıkça yeni firmalar ortaya çıkınca maliyetleri düşürmeye uğraşıyorsunuz; düşmüyor giderler artıyor, kâr oranınız artmıyor.” (NP, İnşaat)

Aslında bu görüşmecimizin ve başkalarının dile getirdiği bu tür olumlu etkiler enflasyonla ilintili olan iktisadî büyümenin bir etkisidir. 2000 sonrasındaki sıkıntılar ise enflasyonun düşmesinden değil küresel rekabetin artmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca uzunca yıllar enflasyon ortamına alışmış işletmelerin karşılaştıkları yeni şartlara alışmalarının maliyetleri de unutulmamalıdır.

Dolayısıyla ortaklıklarda yaşanan birtakım sorunlarının üzerinde enflasyonun etkileri olduğu dile getirilebilir. Bir ortaklık kurulurken uzun vadeli hesaplama ve planlama yapılamadığı, gelecekteki koşullar kestirilemediği için çoğunlukla iyi niyetle çıkılan yolda başarısızlıklar kaçınılmaz hâle gelmektedir. Pek çok görüşmecimizin özellikle ilk kurdukları ortaklık bu tür etkenler dolayısıyla sona ermiştir.

Türkiye ekonomisinde ritmik bir biçimde yaşanan krizler de iş ortaklıkları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Veriler bize kriz dönemlerinde sonlanan ortaklık sayısının ciddi bir düzeyde artış kaydettiğini göstermektedir. Bu bakımdan görüşmecilerimiz kriz dönemlerinde ortaklıklarının kötü etkilendiğini, işlerin bozulması ile birlikte ortaklıkların da bozulduğunu —ya iş tamamen sona ermiştir ya da ortaklık bozulmuş iş parçalanmıştır— dile getirmişlerdir. Örneğin matbaacılık sektöründe faaliyet gösteren bir görüşmecimizin (MB, Matbaa) ortaklıkları hem 1994 krizinden hem de 2001 krizinden etkilenmiştir. Çünkü sektörde makinelerdeki yenilikler ancak leasing ile takip edilebilmektedir. Bu iki krize de döviz üzerinden borçlu yakalandıkları için işleri çok hızlı bir biçimde gerilemiş ve neticesinde ortaklık sona ermiştir. “Krizlerde ortaklıklar test ediliyor. Krizler aşıyorsa eğer bu ortaklık gerçekten kalıcı oluyor. Tıpkı vücudun mikropla baş edip başlıklık kazanması gibi.” (MB, Matbaa)

Fakat aslında tam olarak gerçekleşen bu değildir. Krizlerin daha dirençli firma yapıları oluşturduğu söylenebilse de gelişmesinin başında olan pek çok kurumu yok ettiğini bu yönüyle pek çok olumlu birikimi sildiğini, makro ve mikro düzeylerde uzun vadeli planlama güçlüğüne doğurduğunu söylemek daha makuldür.

Ortaklıklar üzerinde enflasyon ve krizlere benzer bir etki oluşturan bir diğer etken de kayıt dışı ekonomidir. Kayıt dışılık dolayısıyla şirketlerde formel bir yapının oluşturulması güçleşmektedir. Dolayısıyla ortaklıkların işleyişini kolaylaştıran pek çok unsur kurulamamaktadır. Zira “kuralların kanuna uygun ya da meşru olup olmadığının belirsiz olduğu bir ortamda, sorumluluk vermek güçleş[mektedir].” (Buğra, 1997: 296). Uzunca bir süre ekonomiyle ilgili üst düzey mekanizmalarda bulunmuş olan ve şimdi uluslararası danışmanlık yapan bir görüşmecimiz (GE, Eski Bürokrat, Yönetici) kurumsallaşma ile ortaklığın eş anlamlı olarak görülmesi gerektiğini ısrarla vurgulamaktadır. Ona göre şirket yönetişiminin olmadığı yerde tam anlamıyla ortaklıktan



bahsetmek doğru olmayacaktır. Şirket yönetişiminin ve kurumsallaşmanın olmamasının önemli bir nedeni de kayıt dışılıktır. Şirketler daha yüksek kârlar yapabileceklerini düşündükleri için kayıt içine girmiyor dolayısıyla kurumsallaşamıyorlar. Bu açıdan uluslararası bir tekstil firmasının kurucu ortağı olan bir görüşmecimiz “kayıt dışılıkla ortaklığın çok bir arada gideceğini” düşünemediğini dile getiriyor ve ekliyor: “Burada özellikle neyin denetimini yapacaksınız. Bir yanda kaydı olmayan bir şeyin denetimini nasıl yapabilirsiniz. Bununla ilgili de bazen o kadar farklı algılar olabiliyor ki... Karşınızdaki ortak milyon dolarları kazandığını düşünüyor, diğeri böyle bir şeyin olmadığını belki ispatlamak durumunda. Ama neyle ispatlayacak.” (SO, Tekstil)

Aslında malî bir suç oluşturan kayıt dışı çalışma ortaklıkların yakın çevreden ve güven ilişkisinin olduğu kişilerden seçilmesinde de etkilidir. Kayıt dışı çalışıldığı için pek çok işletme, muhasebe ve finans işlerini bir profesyonele teslim edememekte bunu ortaklardan birisi yürütmektedir. Dolayısıyla bir süre sonra bu durum zamanla ortaklar arasında soruna neden olmaktadır. “Kayıt dışı ekonomi gerçekten de ortaklıklar üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Zira kayıt dışı demek hesapların sizin tarafınızdan da çok denetlenememesi demektir. Yani ortaklar hangi çeki aldı, nereye verdi, ne yaptı bunun çok sıkı denetlenmesi lazım. Bir üçüncü şahsın kasayı alıp denetlemesi lazım. Ortaklardan birisi kasadaysa kesin problem çıkar. Mutlaka bir profesyonelin elinde olması lazım kasanın.” (MB, Matbaa)

Fakat kayıt dışının tabiatı gereği böyle bir profesyonelleşmenin gerçekleşmesi zordur. Bu alanlarda profesyonelleşme gerçekleştiği durumlarda da “kasa” yine bir tanıdığa ya da akrabaya emanet edilmektedir. Zira ikili muhasebenin gizlenmesi gibi bir sorun söz konusudur. Böylece kurumlar daha çok şahıslar etrafında sürdürülmekte ve profesyonelleşmenin önü tıkanmaktadır. “... kayıt dışılıktan dolayı hem toplumsal problemler, bürokrasiyle sıkıntılarımız devam ediyor hem de içerdeki ortaklar arasında bir fitne kaynağı oluyor. Yani her şey aslında kayıtlı olsa fitne çıkmayacak. Fakat bazıları kara defter usulü olunca, bu kara defter hiç bir problem olmasa bile daima kafada bir virüs olarak kalıyor. Yani kayıt dışılık durumunda bile —eğer kayıt dışı olmak zorundaysa, [işin doğası] bunu gerektiriyorsa— içerde düzgün denetlenebilir bir kayıt içiliğinin sağlanması gerektiğini düşünüyorum.” (HZ, İnşaat)

Bu sebeple bir görüşmecimiz kayıt içine girmenin küçük ve orta işletmelerdeki şeyi çok etkileyeceğini, “İşin daha ciddi, daha profesyonel, daha defter, hesap kitap tutan ortaklık yapısına dönüştüreceğine” (OA, Mühendislik, Müteahhitlik) inandığını dile getirmektedir. Ancak bazı görüşmecilerimizin dile getirdiği gibi kayıt dışılık bazı şirketler için mecburidir. Bazı ortakların resmî olarak şirket ortağı olamadığı veya işin gayrikanuni olması

durumlarında zaten kayıt dışı kalmak kaçınılmazdır. Bir görüşmecimiz ortaklıkların % 50'sinin böyle olduğunu savunmaktadır. "Düşün şimdi bir siyasetçi ya da bir bürokrat ortak ama ortak değil. Ekonominin kayıt dışılığı da onun arkasından gelecek zaten. Şimdi bu siyasetçi şirketin resmî ortağı olsa kendi nüfuz alanında iş yapamaz; zaten siyasetçi olamaz. Ya da memurdur mesela. Fakat öyle bir derin nüfuz alanı vardır ki sürekli oraya iş paslar. Bu müthiş bir avantaj ama aynı zamanda bir sürü şey de kayıt dışı kalmak zorunda kalır." (MŞ, Hizmet, Danışmanlık-Araştırma)

Bu tür ekstrem örnekler haricinde kayıt dışılığın münferit şahsî bir tercih değil vergi kanunlarından ve yasal denetlemenin zayıflığından doğan yapısal bir unsur olduğu bilinmektedir. Bir görüşmecimiz (CK, Sanayi) kayıt dışının bir iş için kaynak oluşturmanın önemli yollarından biri olduğunu ve Türkiye'de önemli sermayelerin işin usulüne göre kayıt dışında tutulmuş olan işlerden geldiğini aktarmaktadır. Fakat ekonominin gelişmesi ile birlikte küresel finansa açılmasının önünde kayıt dışılık ciddi bir sorun olarak durmaktadır. Dolayısıyla son zamanlarda küresel sermayenin talepleri ve AB uyum sürecinin de etkisiyle muhasebe sistemlerindeki değişimler, vergi kanunlarındaki kısmi düzenlemeler, yaygınlaşan kredi kartı kullanımı ve denetlemlerde bilişim teknolojilerinin kullanılması ile kayıt dışına karşı ciddi merhaleler kat edilmiştir. Bazı görüşmecilerimiz (EE, Matbaa) bunun kayıt dışında çalışmaya göre kendisini ayarlamış olan ortaklıklarda sıkıntı doğuracağını dile getirirler de bu sıkıntılar geçici olacak, kayıt içinde çalışma ortaklık mekanizmasını rahatlatacaktır. Şirketler kurumsallaşmayı ve yeni sermayelere açılmayı engelleyen, sürekli güvene dayalı çalışmayı mecbur kılan kayıt dışında kalmanın uzun vadede daha maliyetli olduğunu gördüklerinde kayıt içine gireceklerdir.

b Sermaye ve Para Piyasalarının Durumu

İşletmelerin gelişimi için iyi işleyen sermaye ve para piyasalarının olması gerekmektedir. Bunlar şirketlerin finansmanı ve yatırılan sermayenin el değiştirmesini sağlayarak onlara kaynak aktarılmasını kolaylaştıran mekanizmalardır (Taşdelen, 2005: 104). Uzunca yıllar kurumsal şirketlerde üst düzey yöneticilik yaptıktan sonra şimdi kendi işini yöneten bir görüşmecimiz "...aile şirketi de olsa, bu kurumların gelişmesi için gelişmiş para ve sermaye piyasaları şarttır."(CK, Sanayi) diyerek bu görüşe destek vermektedir.

Türk ekonomisinde şirketlerin gelişimi açısından kaynakların yeterli olmadığı ve genel bir sermaye sıkıntısı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla şirketlerin gelişimi açısından dış fonların kullanılabilir olması gerekmektedir. Bu da ancak iyi işleyen bir bankacılık ve sermaye piyasaları sistemi ile mümkün olmaktadır. Diğer taraftan kredi mekanizmaları kurumların daha denetlenebilir kurumsal bir yapıya kavuşmalarını temin ederek, toplamda iş kültürünün yaygınlaşmasına katkı yapmaktadır. Ancak Türkiye'de bankaların şirketlere verdikleri kredilerin toplam krediler içindeki payı son derece düşüktür. Bankalar mevduatlarının önemli bir kısmını devlete borç ver-

mede kullanmakta veya tüketim kredileri kullandırmaktadırlar. ⁸

Böylece bankacılık sisteminden beklenildiği gibi yeni yatırımları veya şirketlerin gelişmelerini destekleyecek bir yapının oluşturulması pek söz konusu olmamaktadır. Bir görüşmecimiz sermaye ve para piyasalarının gelişmemesi sebebiyle sermaye verenlerle girişimcinin şahsî bağı kesilmediği için ortaklıkların gelişmediğini dile getirmektedir: “İki kişi bir araya geldi güçlerini birleştirdi ne yapabilirler. ... Kaynak temin edecekleri bir yer yok. İki kişi bir araya geldi parlak da bir fikirleri var ama bu iş için gerekli olan sermayeleri yok. Bu sermayeyi bulmanın bu kaynağı devşirmenin bile bir hukuku olması lazım. Ne yapabilirler? Etraf diyebilir ki bunlar iyidir, parlaktır, güvenilirdir falan.... Ödünç para alabilirler. Biri parayı verir ertesi gün benim kârım ne oldu der; öbürü şirkete bir sekreter almışsınız bununla ne yapıyorsunuz der; bir başkası bizim paramızı çarçur ediyorsunuz.... Anlatabiliyor muyum? Yani o kaynağı verebileceklerle ilişkiyi kesebilecek şekilde sermaye piyasası, para piyasası, bankacılık sistemi üzerinden o kaynağı devşirip o parlak fikirlerini, projelerini hayata geçirme şansları, ortamları yoktur.” (CK, Sanayi)

Fakat bankacılık sisteminde gelişen iki model bu sorunu aşmak için imkân sağlamaktadır. Bunlardan ilki olan yatırım bankacılığının Türkiye’de kısmi de olsa başarılı uygulamaları vardır. Yukarıda üçüncü bölümde detaylı bir biçimde ele alındığı gibi 1950’lerde Dünya Bankasının desteği ile kurulan TSKB sanayi finansmanında önemli hizmetler görmüştür. Günümüzde önde gelen pek çok grubun önemli sanayi tesislerini bu bankanın sağladığı imkânlarla kurduğunu bu grupların kurucularının hayat hikâyelerinde anlattıkları kadarıyla bilmekteyiz (Sabancı, 1985; Koç, 1983; Eczacıbaşı, 1999). Ancak daha sonra gelişen ve ölçek değiştiren Türk ekonomisini finanse edebilecek yatırım bankalarının ortaya çıkmadığını görmekteyiz. Bankacılıktaki bu genel sorunlar sebebiyle uzunca yıllar büyük grupların kendi bankalarını kurmaya yöneldikleri gözlemlenmiştir. Ya da başka bir ifadeyle bankası olan gruplar yatırımlarını desteklemek için büyük avantajlar elde etmişlerdir. Bu açıdan örneğin Akbank’ın belli bir tarihe kadar Sabancı Grubu için önemli işlevler icra ettiği belirtilebilir.

Diğer taraftan kâr-zarar mekanizmasını kullanan katılım bankalarının (ilk çıktıkları adlarıyla faizsiz finans kurumları) ortaklıkların finansmanı açısından önemli bir fırsat olduğu söylenebilir. Bir taraftan faize karşı dinî rezervleri sebebiyle kredi kullanmayan iş adamlarının mevcudiyeti, diğer

⁸ Türkiye Bankalar Birliğinin *Türkiye’de Bankacılık Sistemi Mevduat ve Kredi Çeşitlerinin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı 2009* başlıklı raporuna baktığımızda bunu açık bir biçimde görebiliriz. Buna göre bankaların toplam kredileri arasında tarım, gayrimenkul, mesleki, denizcilik, turizm gibi ihtisas kredileri yaklaşık %7 iken ihtisas dışı kredilerin oranı %93’ün üzerindedir. bk. Türkiye Bankalar Birliği [TBB], 2009.

taraftan bu bankaların sisteminin doğrudan yatırımı desteklemeye yönelik olması bu fırsatı oluşturan bileşenlerdir. "Bankanın kapısından bile geçmeyen bir kültürden geliyoruz. Bunun için de adam kaynak kullanmıyor. Kaynak kullanmadığı için de güdük kalıyor. Özel finans kurumları bir kuruldu artık adam dış kaynak kullanmaya başladı. Çünkü bir firmanın atılım yapması için iç kaynak yanında ciddi oranda belli bir kaldıraç etkisiyle dış kaynağa ihtiyaç var. Şimdi sen iç kaynağı dış kaynakla birleştirmedikten sonra hiç bir bilançonun aktifini destekleyemezsin. Yani hiçbir faaliyeti ortaya koyamazsın, güdük kalır, kısıtlı kalır..." (CK, Sanayi)

Bu görüşmecimiz Anadolu'da büyük bir potansiyele sahip kitlenin dış kaynak kullanmaya başlaması ile birlikte çok hızlı bir gelişme seyrine girdiğini dile getirmektedir. Ancak katılım bankalarının toplam piyasa içindeki paylarının düşük olması ve bu bankaların da zamanla kârlılıklarını garantiye almak için diğer bankaların kullandıkları tekniklere yönelmeleri bu kurumlardan beklenen neticelerin ortaya çıkmasını engellemiştir.

Para piyasalarındaki bu duruma ek olarak Türkiye'de sermaye piyasalarının da çok gelişmiş olduğu söylenemez. Sermaye piyasalarının aracı olan menkul kıymetler borsasının Türkiye'deki gelişimindeki gecikmişliği ele aldığımızda gelinen düzey görülebilir. İleri düzeyde kurumsallaşmış ortaklıklar, kurumsal şirketlerin ortaya çıkması için sermayesi halka dağılmış olan çok ortaklı müesseseler şarttır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de son zamanlarda özendirilmekle birlikte⁹ borsaya açılmanın hâlen münferit kaldığı, hisseleri dolaşımda olan şirketlerin çok küçük bir kısmını halka açtıkları dile getirilmektedir. Dolayısıyla derinleşmemiş ve genişlememiş bir sermaye piyasası ile karşı karşıyayız.¹⁰

Ancak küresel entegrasyon sebebiyle son zamanlarda yapılan düzenlemelerle sermaye ve para piyasalarının gelişeceği dile getirilebilir. Daha fazla firmanın halka açılacağını, halka açık olanların açıklık oranlarını artıracaklarını ve dolayısıyla gittikçe kurumsal ortaklıkların ülkemizde de yaygınlaşacağını dile getirebiliriz. Bunun toplamda işletme dünyasında ortaklık kültürü ve yapıları üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

^c Hukuk Sistemi

Hukukî altyapının yeni girişimleri vücuda getirecek ve destekleyecek şekilde ge-

⁹ 2008 yılında TOBB, SPK, TSPAKB ve İMKB arasında imzalanan İşbirliği Protokolü ile "Halka Arz Seferberliği" adı verilen çalışmalar başlatılmıştır. Halka Arz Seferberliği Protokolü'ne imza atan dört kurumun ortak amacı, ülke tasarruflarının yatırımlara dönüşmesinde bir kavşak rolü oynayan sermaye piyasasından şirketlerimizin yararlanmasına zemin hazırlamak olarak zikredilmektedir. Söz konusu ortak çalışmalar kapsamında çeşitli etkinlikler ve yayınlar gerçekleştirilmiştir. Detaylı bilgi için bk. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası [İMKB], 2009.

¹⁰ Karşılaştırmalı bir biçimde baktığımızda Türkiye'de hisse senedi pazarı ile ekonomik büyüklük arasındaki oranda ve borsalarda işlem gören şirket sayısında Türkiye gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında son sırada gelmektedir. Akgiray, 2010.



lişmiş olması ortaklıkların iyi bir şekilde işlemlerini etkilemektedir. Bu bakımdan zaman zaman gündeme gelen Batı dünyasında ortaklıkların daha uzun ömürlü olması gerçeğine bu pencereden de bakmak gerekmektedir. Kurulan yapı içerisinde müesseselerin daha sağlıklı bir biçimde gelişebilmelerinin imkânı ve şartları hazırlandığı ve toplamda iktisadî yapı daha fazla katma değer ürettiği ya da katma değeri daha fazla olan işler etrafında yapılandığı için kurumlar daha uzun ömürlü olabilmektedirler.

Uzunca bir süredir gündemde olan 1957 tarihli Ticaret Hukuku'nun değiştirilmesi 2011 başında gerçekleşmiştir. Bu kitap yayıma hazırlandığı sırada Kanun siyasette nadir görülebilen bir uzlaşma ve hızla meclisten geçmiş cumhurbaşkanının onayına sunulmuştu. İş dünyasında değişmesi yönünde büyük bir mutabakat olan Kanun'un cumhurbaşkanı tarafından da aynen onaylanacağı düşünülmektedir. Dördüncü bölümde Ticaret Hukuku'ndaki bu değişimin ortaklıklar üzerindeki etkisi detaylı bir biçimde ele alındığı için burada başka açılardan değerlendirmeler yapılacaktır.

Görüşmecilerimiz eski Ticaret Kanunu'nun ihtiyaçları karşılamadığı konusunda iş dünyasındaki mutabakata katılmaktadırlar. Çıkarıldığı günden itibaren birçok önemli düzenlemeye uğrasa da Ticaret Kanunu iş dünyasındaki "s sofistikasyonu karşılayamayacak derecede kuru"dur (CK, Sanayi). Bu tür bir zaman aşımının yanı sıra uzunca yıllar bu Kanun'un tercüme olması da ciddi olumsuz etkiler oluşturmuştur. Zira İsviçre ve Alman kanunlarından resepsiyon yoluyla alınan Kanun uzunca yıllar Türk iş dünyasına uyum göstermemiş ve pek çok parçası değiştirilmek zorunda kalmıştır. Bir görüşmecimiz bunu şöyle açıklamaktadır: "Bugün bir Alman ticaret hukukunda ya da ortaklık ve işletme boyutunu makro ve mikro boyutta özet yapıp öyle önümüze koyabiliriz. Fakat bunu hayata geçirmemiz mümkün değil." (ME, İnşaat)

Ticaret Kanunu'nun değişmesi üzerinde büyük mutabakat olmasına rağmen yenisi hakkında neredeyse hiçbir tartışmanın yapılmamış olması da ciddi çelişki teşkil etmektedir. Zira yeni Kanun'un da eskisi gibi toplumsal sistemle uyum sorunları taşıdığı ilerleyen yıllarda ortaya çıkacak bir durumdur.

Ticaret Kanunu'ndaki bu özel soruna ek olarak hukuk sistemi ile ilgili de önemli sorunlar mevcuttur. Özellikle mahkemelerin yavaş işlemesi ve bürokratik yapısı ortaklıkları destekleyecek hukukî bir sistemin oluşmasını engellemektedir. Örneğin pek çok görüşmecimiz kendi aralarında ya da müşterileri ile sözleşme imzalamalarının ve yazılı şartnameler oluşturmalarının çoğu kez işe yaramadığını ifade etmektedirler. Yazılı çalışmaya çok önem veren bir görüşmecimiz bu durumu şöyle aktarmaktadır: "Kardeşim biz bunlarla ihtilafa düşersek mahkemeye gidersek bu iş bitmez diyorsa adam, zaten ortaklık kuramıyor. İş ortaklığı kuramıyor, geçici ortaklık kura-

mıyor, uzun vadede büyük işlere giremiyor...." (OA, Mühendislik-Müteahhitlik)

Diğer taraftan hukuk sisteminin iyi işleminin daha adil ve rekabetçi bir ekonominin ortaya çıkmasına vesile olacağına inanılmaktadır. Böylece iş dünyasında kayıt dışılık, kaçakçılık, haksız rekabet koşullarının ortadan kalkmasıyla kanunlara uyan vatandaşların karşı karşıya kaldıkları haksızlıklara engel olacağı düşünülmektedir. Bir görüşmecimizin aktardıkları bu anlamda önemlidir: "Şimdi bende bir tane sigortasız işçi yoktur; olmadı da. Elektriğim suyum kaçak değildir. Ama benim bir rakibim vardır gecekondulaşma sayesinde İstanbul'un dışında 300-500 metrekare bir yer kapatmıştır, elektriği kaçaktır, kaçak adam çalıştırır ve gelir benim müşteriye benim verdiğim fiyatın yarısını verir. ... Benim onu ihbar etmem lazım. ... Ama yaparsam adamın ekmeğiyle oynamış olurum, adam gelip buraya sen benim ekmeğimle oynadın diyip çeker silahı.... Bak bu binanın altında kaçak bir iş yeri var. Şikâyet etmeliyim ama biliyorum ki rüşvetle geri dönecek." (NP, İnşaat)

Bu görüşmecimizde olduğu gibi hukukun işleyişine ve uygulamasına duyulan güvensizlik diğer aktörleri de benzer yollara sapmaya ve böylece informal alanın büyümesine ve sistemlerin işlememesine neden olmaktadır.

Dolayısıyla kanunların değişimine ek olarak hukuk sisteminin hızlanması, bürokrasinin azaltılması ve ortaklıkları destekleyecek hukukî alt yapının kurulması gerekmektedir. Piyasanın zorlamasıyla gerçekleşen pek çok değişiklik gibi bunların da yakın bir vadede gerçekleşeceği düşünülmektedir.

5.2.4 Ortaklıkları Etkileyen Dâhili Etkenler

Ortaklıklar üzerinde etkili olan tarihi kültürel, sosyal, ekonomi politik etkenlerle birlikte kişilerden ve belirledikleri işten kaynaklanan bazı etkenler de söz konusudur. Bunların başında ortaklığı kuran kişilerin tecrübe ve eğitim durumları gelmektedir. Ortaklığın biçimi ise ikinci bir etkidir. Bu bağlamda ortaklıkların birbirini tamamlayan ve gerektiren parçalardan müteşekkil olması önem arz etmektedir. Üçüncü etken ise ortakların işe bakışlarının ve beklentilerinin uyuşmasıdır. Bu sinerjik bir ilişki için gerekli bir bileşendir. Bu başlık altında inceleyeceğimiz dördüncü etken ise işin niteliği ve başarısıdır. Burada işin ortaklığa uygunluğu ve başarısının ortaklık üzerindeki etkisini irdelemektediriz.

^a Kurucuların Tecrübe ve Eğitimleri

İş hayatında tecrübenin ve eğitimlerinin çok önemli bir yeri olduğu sıkça zikredilmektedir. Zira tecrübe ve eğitim bir girişimcinin gelişen olaylar karşısında alacağı tavrı yakından etkilemektedir. Yaptığımız görüşmelerde iş tecrübesi arttıkça ortaklıkların daha formel bir temele oturtulduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda kişilerin kendi şahsî iş ve ortaklık tecrübelerinin etkisi kadar, aileden aldıkları tecrübe, içinde buldukları sosyal çevrede gördükleri ve gözlemledikleri tecrübeler, eğitim ve

araştırma yoluyla edindikleri birikim ve çok az olmakla birlikte danışmanlardan aldıkları yardımların da etkili olduğu görülmektedir.

Görüşmelerimizde iş adamlarının iş yaşamı içindeki konumlarının tecrübeye yaklaşımlarında etkili olduğu görülmektedir. Belli bir yaşın ve tecrübenin sahibi görüşmecilerimiz tecrübeye vurgu yaparken genç görüşmecilerimiz başka etkenleri öne çıkarmaktadır. Belli bir yaşın üzerindeki kimi görüşmecilerimiz bunu dile getirmişler ve gençliklerinde tecrübenin öneminin farkına varamamış olmalarının bazı kararları üzerinde etkili olduğunu ve bugün olsa aynı şekilde davranmayacaklarını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda dile getirilen en önemli husus tecrübenin çoğunlukla yaşanarak elde edilebileceğidir. Bir görüşmecimiz bir işteki acı tecrübelerini şu şekilde aktarmaktadır: "Tecrübe eşittir para. Biz bu mobilya işine girerken birkaç mobilyacı arkadaşla sorduk, biz bu işe gireceğiz girelim mi? Aman abi dediler. Kıskanıyorlar dedim. Bu kadar bayimiz var rakip yaratmak istemiyorlar. Ne kadar doğru söylemiş adamlar. Bunların hepsi tecrübe. Şimdi bizim tecrübemizden faydalanmak isteyenler de aynı şeyi düşünüyorlar. Yaşanmıyınca tecrübe olmuyor." (NP, İnşaat)

Bir başka görüşmecimiz (HA, Tekstil) de bazı şeylerin ancak tecrübe ile edinebileceğini ve bu anlamda insanların aslında yaşamadığı şeyleri yaşamış gibi kabul edip bunun üzerine bir şeyler inşa etmelerinin çok riskli olduğunu dile getirmektedir. Buna rağmen yine de kişisel tecrübeden ayrı olarak kurumsal tecrübelerden ve iş yaşamında tecrübe birikiminden bahsetmek mümkündür. Zira görüşmelerimizde belirli uygulamaların ve fikirlerin gözlenerek öğrenildiği ve transfer edilebileceği gözlemlenmektedir. Odak grup çalışmasında işletme uzmanı bir katılımcımız (NE, İşletme Uzmanı) iş dünyasında deneyimlerin artması ile birlikte ortaklıkların daha ciddi gerçekleştirileceğini dile getirmektedir.

Kişilerin kendi tecrübeleri arttıkça daha önceki yanlışları tekrarlamamaları doğal bir neticedir. Bunun ortaklık süreçlerinde de ileri düzeyde belirleyici olduğu gözükmektedir. Ortakların geçmiş iş tecrübeleri genellikle ortaklığın kurulma sürecini ve biçimini yakından etkilemektedir. Ortaklar eğer ticarî bir tecrübeye sahiplerse genellikle ortaklığı oluşturma sürecinde daha formal davranmaktadırlar. Şartların ve ilkelerin, görevlerin ve yetkilerin başlangıçta konuşulması ve yazılı hâle getirilmesi ortakların iş tecrübelerine göre daha fazla gündeme gelmektedir. Bunu özellikle görüşme yaptığımız kişilerin kendi ticarî hikâyelerinde müşahede etmek mümkündür. Görüşmecilerimizin ilk ortaklıkları genellikle daha az yapılandırılmıştır. Ancak zaman ilerleyip ticarî hayat daha fazla tecrübe edildikçe yeni kurulan ortaklıklarda şartların baştan belirlenmesine yönelik istek de artmaktadır. Örneğin şimdi matbaa sektöründe başarılı bir ortaklığı olan bir görüşmecimiz (MB, Matbaa) her bir işinde önceki işten elde ettiği tecrübelerle ortaklık sözleşmesini biraz daha geliştirdiğini dile getirmektedir. Hâlbuki ilk ortak-

lığında böyle bir sözleşme fikri dahi yoktur. Bu bağlamda başka bir görüşmecimizin dile getirdiği gibi tecrübelerin "En temel etkisi ortağını seçmekte olmaktadır." (OK, Makina). Önceki tecrübelerle kimlerle ne şartlarda ortaklık yapılabileceği daha iyi seçilebilmektedir.

Geçmişlerinde özellikle bankacılık, uluslararası ticaret gibi işlerde profesyonel olarak çalışan görüşmecilerimizin ortaklıklarını yapılandırmada bu tecrübelerin çok etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bir süre DPT'de çalışan sonra bir bankada araştırma müdürlüğü yapan bir görüşmecimiz (CK, Sanayi) bunun kendisinin ticarî hayatında önemli bir yere tekabül ettiğini belirtmiştir. Başka bir görüşmecimiz (AB, Sağlık) bir süre uluslararası gemi nakliyatında çalışmasının dünyayı tanıma açısından sonraki işinin gelişiminde önemli bir yer tuttuğunu dile getirmektedir. Uzunca yıllar bankacılık yapmış olan ve daha sonra kardeşi ve eşiyle birlikte kurduğu tekstil firmasını çok hızlı bir biçimde geliştiren bir kadın görüşmecimizin (AB, Tekstil) kendi girişim tecrübesinde geçmişteki banka ve piyasa bilgisinin hayati yer tuttuğu görülmektedir. Bunun gibi pek çok örnekte özellikle banka, sanayici kuruluşu, uluslararası ticaret gibi kurumsallaşmayı gerektiren işlerdeki tecrübeler için yönetim yapısını ve sistemini kurmada önemli katkılar sağlamıştır.

Özel sektörden aktarılan bu tecrübelerin yanı sıra Türkiye'de işletmeciliğin gelişiminde devletin de önemli bir yeri mevcuttur. Bir dönem Devlet Demir Yolları'nda çalışan bir başka görüşmecimiz de (ME, Dökümhane) sonradan transfer olduğu fabrikada ve kendi işinde organizasyon ve yönetim sisteminin kurulmasında TCDD'nin departmanlaşma ve iş bölümünü örnek aldığını dile getirmektedir. "Yönetimsel olsun, işe geliş gidiş olsun, kurumsallaşma ve organizasyon şemasının oluşumu olsun bizde bilen yoktu. Devletin vardı. Genel müdür dedin mi devlet memuru anlıyordu herkes. Ama şimdi her yerde bir genel müdür söz konusu. O günlerden bu günlere gelindi." (ME, Dökümhane)

Bu görüşmecimizin aktardığı gibi devlet kuruluşlarının uyguladıkları yönetim sistemlerinin ve yetiştirdikleri personellerin Türkiye'de özel sektörün gelişiminde önemli bir yeri mevcuttur. 1980'lere kadar devlet kuruluşları çağdaş bürokrasinin ve yönetim sisteminin gereklerini uygulamada öncüdürler ve onların uygulamaları özel sektöre örneklik teşkil etmektedir. Ayrıca nitelikli insanların yetişmesi ve yetiştirilmesinde de devlet kuruluşları bir adım öndedirler. Günümüzde ülkemizde özel sektöre ait pek çok büyük sanayi tesisi devlet kuruluşlarından transfer edilen mühendis ve yöneticiler tarafından kurulmuştur. Önde gelen iş adamlarının hatıratlarını okuduğumuzda önde gelen büyük şirketlerin kurumsallaşma süreçlerinde devlet kuruluşlarında uygulanan modellerin önemli bir yeri olduğunu görmekteyiz. Örneğin Sabancı, Koç, Yaşar gibi önde gelen girişimcilerimiz hatıratlarında bu tür yetenekli kişilerin kamudan transferine verdikleri öneme değinmektedirler (Sabancı, 1985; Koç, 1973; Yaşar, 1996). Zira bu kesimlerde oluşan ticarî büyüklük yeni iş ve işletme modellerinin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda bu müesseselerin yalnızca insan kaynağı olarak değil, iş ve işletme tecrübesinin geliştirilmesi açısından da diğer işlere örneklik teşkil etmeleri söz konusudur. Ancak 1980 sonrasında



durum değişmiş ülke ekonomisinin dışa açılması ile birlikte özel sektörün dinamikmi kamu sektörünü geçmiştir. Bu dönemden sonra giderek artan bir biçimde yönetim ve işletmecilikteki ağdaş uygulamalar özel sektör tarafından doğrudan büyük uluslararası kurumsal firmalardan örneklenmeye ve aktarılmaya başlanmıştır. Artık bu dönemde st düzey yönetici ve mühendisler, uluslararası firmalarda çalışma tecrübesine sahip kişilerden seçilmeye başlanmıştır.

Sadece işle ilgili olanları değil yönetim ve organizasyonla ilgili her türlü işteki tecrübe ortaklık üzerinde etkilidir. Bu bağlamda bir sosyal ağa dâhil olan, bir siyasî ya da sivil kuruluşta yöneticilik yapan kişiler ortaklık kurmada ve şekillendirmede diğerlerine göre daha rahattırlar. Bu şekilde bir tecrübesini aktaran bir grşmecemiz (Mş, Araştırma-Danışmanlık) uzunca yıllar büyük bir sivil toplum kuruluşunda yöneticilik yapmasının kurdukları ortaklıkta yönetim ve organizasyon sistemini oluşturmada kendisine büyük kolaylıklar sağladığını dile getirmiştir. Bu anlamda bir alanda elde edilen birikimleri diğer bir alana transfer edebilmektedir.

iş tecrübesi nicelik ve nitelik olarak ne kadar fazla ise kurulan ortaklıkların kurumsal zeminde kurulması ihtimali o kadar artmaktadır. İlk profesyonellik tecrübesini uluslararası düzeyde büyük bir birleşme neticesinde ortaya çıkan yeni şirkette edinen bir grşmecemizin (OA, Mühendislik, Müteahhitlik) daha sonraki bütün iş yaşamında bu tecrübenin etkilerini görmek mümkündür. Fakat ilk ortaklığını kurarken bu tecrübenin henüz farkında değildir. Türkiye'nin önde gelen ailelerinden biriyle ağırlıklı olarak grup içine yönelik işler yapmak üzere ortak bir iş kuran bu grşmecemiz sonraki bu tecrübenin kendisinde önemli etkiler bıraktığını söylüyor. Bir anlamda kişilerin tecrübenin önemini kavrayacak kadar iş tecrübesine sahip olmaları tecrübenin etkisini etkilemektedir.

Kişilerin kendi şahsî tecrübelerine ek olarak ailelerinden devraldıkları tecrübeler de ortaklıkları üzerinde etkilidir. Bu bağlamda aile geleneğinde ticaret olan ve ailesinden ticarî işleyişe dair tecrübeler edinen grşmecerimiz kendi ticarî hayatlarına daha hazır başlamaktadırlar. Böylece kurdukları ortaklıkların sağlıklı olabilmesi için daha dikkatli olabilmektedirler. Kardeşleri ve kuzenleri ile birlikte otuz yıldır başarılı bir ortaklık yürüten bir görüşmeci (AB, Sağlık) bunu ailelerindeki ticarî birikime ve ortaklık tecrübesine dayandırmaktadır. Yakın dönemde dikkat çeken başarılı ortaklıklara imza atan bir başka grşmecemiz (H, Bankacı) de ailenin iş kültürünün çok önemli olduğunu dile getirmektedir. Başarılı bir iş hayatına sahip çok ortaklı bir holdingi kurup geliştiren diğer bir grşmecemiz (HA, Tekstil) kendisinin işe ve iş hayatında dair tutumlarının arkasında babasının iş anlayışından etkilenmesi olduğunu dile getirerek alışkanlıkların aileden sirayet ettiğini belirtmektedir.

Diğer taraftan iş dünyasındaki biriken tecrübenin de ortaklıklar üzerinde etkisi vardır. Bu bağlamda iş dünyasında yaygın olan bir ortaklık kültüründen bahsetmek makuldür. Bazı görüşmecilerimiz iktisadî gelişmişlik ilerledikçe tecrübelerin öneminin de açığa çıkacağını dile getirmektedirler. Bununla birlikte bazı popüler isimlerin tecrübeleri çok fazla önemsenmektedir. Görüşme yaptığımız kişilerde Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Nejat Eczacıbaşı ve özellikle Üzeyir Garih gibi Türk iş dünyasının önde gelen isimlerinin tecrübelerine karşı bir duyarlılık olduğu göze çarpmaktadır. Bu isimler sıkça zikredilmekte ve onların tecrübelerinden faydalanma isteği öne çıkmaktadır.¹¹

Bunda bu isimlerin Türkiye'nin erken kurumsallaşmış firmalarının kurucuları olmaları kadar Türk iş dünyası için erken denilebilecek bir dönemde hatıratlarını yazmalarının etkisi de söz konusudur. Ancak görüşmecilerimizde Garih ismi belirgin bir biçimde öne çıkmaktadır. Onun uzun yıllar süren kendi ortaklık tecrübelerini anlatmaya özel önem vermesi ve belki de dramatik bir biçimde öldürülerek gündeme daha fazla gelmesi görüşmecilerimizin sıklıkla adını anmalarına neden olmuştur. Dolayısıyla iş dünyasında bir tecrübe birikiminin gerçekleşmesi için çeşitli örnekliklerin ortaya ve öne çıkarılarak teorileştirme uğraşlarının gelişmesi gerekmektedir. Hatıratların, sözlü tarih çalışmalarının ve vaka incelemelerinin bunda ciddi bir rolü vardır.

Başkalarının tecrübelerinin aktarılmasında sosyal ağların önemli bir yeri vardır. Özellikle iş dünyası kuruluşlarının bu anlamda olumlu işlevi olduğu söylenebilir. Bu tür kuruluşlarda aktif olarak çalışan ve buralarda yapılan toplantılara ve verilen eğitimlere devam eden görüşmecilerimizin işe bakış ve işin kurumsallaşması açısından belirgin bir biçimde diğer görüşmecilerden ayrıldıkları gözlemlenmektedir. Zira buralarda edinilen bilgi ve tecrübeler işlerine yansıtılmaktadır.

Ancak bu bağlamda danışmanlık sisteminin Türk iş dünyasında çok kullanılmadığı göze çarpmaktadır. Çok büyük kurumsal firmalar dışında iş süreçlerinin yapılandırılması ve sorunların çözümünde danışmana başvurulması genellikle söz konusu değildir. Bir dönem yaygınlaşan kalite sistemleri ve sertifikasyon çalışmaları kapsamında danışmanlara başvurulsa da bu çalışmalar ağırlıklı olarak yapının biçimsel organizasyonu ile sınırlı kalmıştır.

Eğitime vurgu yapan özellikle işletme ile ilgili eğitim almasının ortaklıkları üzerinde olumlu etkileri olduğunu dile getiren görüşmeci sayısı ise çok azdır. Bir görüşmecimiz (EÖ, Demir-Çelik) kendi endüstri mühendisliği formatının işin kurulması ve sistemleştirilmesi noktasında ciddi bir biçimde faydalı olduğunu dile getirmektedir. Bir başka görüşmecimiz (YT, Reklam) ise işletme eğitimi almasının ortaklığın dizaynında önemli katkıları olduğunu belirtmektedir. Fakat danışmanlık örneğinde olduğu gibi görüşmecilerimiz eğitimden ziyade şahsî ve pratik tecrübeleri önemsemektedirler. Bir görüşmecimiz "eğitim, tecrübe ve doğal yetenekleri bir teraziye koyarsak ben tecrübeyi en fazla önemserim." (AA, Tekstil) diyerek bunu aksettirmektedir.

¹¹ Bu sadece bizim görüşmecilerimizde söz konusu olan bir etki değildir. Örneğin M. Rauf Ateş (2008)'in hazırladığı bir kitapta önde gelen girişimci ve yöneticiler de sıklıkla bu isimleri zikretmekte ve onlardan etkilendiklerini veya onları örnek aldıklarını dile getirmektedirler.



b Ortaklığın Biçimi ve Uzmanlıkların Katkısı

Yapılan görüşmelerde ister kişi ister kurum olsun ortakların birbirini tamamlaması hâlinde ortaklığın daha başarılı olduğu dile getirilmektedir. Taraflar birbirini tamamlıyor ve farklı yönlerden ortaklığa katkı sağlıyorsa o ortaklığın daha sıhhatli ve uzun ömürlü olacağı söylenebilir. Zira bu durumda iki taraf da işi yürütmek için birbirine ihtiyaç duyduğu için ortaklığın sürdürülmesi daha makuldür. Bir görüşmecimizin (CK, Sanayi) dile getirdiği gibi günümüzde bir işin ortaya çıkabilmesi için üç temel bileşen bulunmaktadır: Emek/uzmanlık, fikir/girişim ve sermaye. Bu üç şeyin birbirini tamamladığı ve başarılı bir biçimde birbirine eklemeli olduğu yapılarda yaratıcılık, verimlilik, farklılık ve üretkenlik gibi işin gelişip büyümesi için gerekli olan neticeler ortaya çıkacağı için ortaklık da sağlıklı bir biçimde yürür. “İkiniz de aynı şeyi yapıyorsanız o ortaklık yürümez” (OA, Mühendislik, Müteahhitlik) diyen bir görüşmecimiz ortakların farklı bilgi ve becerilere sahip olması, birbirini tamamlaması, işe farklı değerler katması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu anlamda ortakların kişilikleri ve kişisel ilişkileri de etkili olmakla birlikte işle ilgi yapısal unsurlar ortaklıkların alacağı biçimde daha etkindir. Ülkemizde sermayenin kıtlığı sebebiyle sermayenin ortaklıklarda ağırlığı daha fazla görülmektedir. Bunun bir yansıması olarak işe sermayesi ile katılan ortağın emek ve uzmanlığı ile katılanları küçük görmesi söz konusu olabilmektedir. Taş (2007: 199)'ın aktardıkları bunu doğrulamaktadır: “Bilgi temelli kurulan ortaklıklarda bilgiye sahip olunan kişinin payı, sermaye ihtiyacı göz önüne alınarak kurulan ortaklıklara nazaran daha azdır.”

Bu bağlamda görüşmecilerimiz sermaye-uzmanlık, sermaye-emek ortaklıklarının iyi işlemediğine dair gözlemlerini ve tecrübelerini aktarmaktadırlar. Buna mukabil farklı uzmanlıkların birleştirilmesine dayalı ortaklıkların daha iyi işlediği şeklinde bir izlenim edinilmiştir. Taş (2007: 199)'a göre bunun sebebi bilginin para kadar kolay sahip olunan bir kaynak olmamasıdır. Bu, şahıslar arasındaki ortaklıklarda olduğu kadar kurumsal ortaklıklarda da böyledir. Zira bu tür ortaklıklarda işin farklı yönlerini yapma ve birbirini tamamlama durumu söz konusudur.

Bir görüşmecimiz yurt dışında bir arkadaşıyla birlikte kurduğu ortaklığın hikâyesini anlatırken birbirlerini tamamlamalarına vurgu yapmaktadır. “Benim satın alma, ticaret, ithalat ihracat, bütçe planlama deneyimlerim var, diğer arkadaş da satış ve pazarlama sahasında deneyimli. Ben işin satış tarafını pratik mânâda çok bilmezdim o dönemde o da muhasebe kısmını bilmezdi. Birleşelim dedik.” (AA, Tekstil)

Kendi yürüyen işine arkadaşını ortak olarak alan bir görüşmecimiz (EE, Matbaa) bunun mantığını kendisinin üretimden anlamasına ve arkadaşının da finans işlerinde tecrübeli olmasına yani dolayısıyla birbirlerini tamamlama

maya bağlamaktadır. Beklendiği gibi kendi aralarında bir iş bölümü yapmışlar ve işi geliştirmişlerdir. Özellikle yeni ortağın getirdiği finansal yaklaşımla işlerinin fonlama ve yeni iş alanlarına girme hususları ortaya çıkmış; böylece kurulan ortaklık çok hızlı bir büyüme seyrine girmiştir. Dolayısıyla arkadaşının işine ortak olan bir görüşmecimizin aktardığı gibi işe farklı katkıları yapacak ortaklar işin gelişmesini de sağlamaktadırlar: “O sadece mühendis. Beni yönet arkadaş dedi. Ortak olalım dedi. ... Onun mühendislik nosyonu vardı ama para yönetimi vs. iki yakası bir araya gelmiyor. ... Benim bağlantılarım yönetsel gücüm falan, tamam dedik. ... O şekilde ortak olduk birbirimizi bütünledik. Yani sonuçta bir konu vardı, o değeri üretecek bir ekip olduk. Özgün bir yaklaşım getirdik ve iyi bir ticarî birliktelik oldu.” (CK, Sanayi)

Bu yaklaşım aslında işin görülmesinde zamanla ortakların mutlaka işin yürütücüsü olması gerektiği kurgusunu da getirebilmektedir. Bir görüşmecimiz (AB, Tekstil) bunu yönetilecek işi bilme gerekliliği ile açıklamaktadır. Bu bakımdan diğer bir önemli nokta da görev paylaşımı ve iş bölümünün gerçekleştirilebilmesidir. Görev dağılımının baştan belirlenmesi “birbirini tamamlayan parçalar” (AB, Tekstil) oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece işe yansıtılacak uzmanlık ve birikimlerin sistematik bir hâl alması ve beklenen katkıları sağlaması gerçekleşmektedir.

Ancak bir görüşmecimiz uzmanlıkların zaman zaman ortaklıkları olumsuz etkileyebileceği yönünde kendi tecrübelerinden hareketle yerinde bir uyarı yapmaktadır. Eğer kişi kendi uzmanlığını çok abartıyor ve her şeyi tek başına başarabileceğini düşünüyorsa bu durumda ortaklığın kurulması ve sürdürülmesi zora girmektedir. Dolayısıyla uzmanlıkların ve işe katkıların birbirini tamamlaması kadar, kişilik ve yaşam tarzının da birbirini tamamlaması gerekebilmektedir. “Birbirini tamamlayan kişiliklerin olması lazım biraz. İlgilerin farklı alanlarda olduğu aynı iş içinde bile olsa farklı özelliklerin ortaya çıkması lazım. Bir de uzman kendini çok uzman sanıyorsa diğerleriyle paylaşmakta da sıkıntı yaşıyor. Bununla ortaklık zor. Burada da biraz karakter önemli. Adamın kişiliği biraz vermeye açıksa o zaman ortaklık kurmak kolay. Ben bilirim veya ben her şeyi yapıyorum dediğiniz zaman çatışma başlıyor. Beraber yaptık beraber büyüyeceğiz gibi yaklaşımlar varsa ortaklık sürüyor.” (İK, İletişim-Reklam)

Bu bağlamda pek çok görüşmecimiz farklılıkların sinerji yaratacak şekilde bir arada kurgulanmasının önemine vurgu yapmaktadırlar. Bu ancak ortaklığın dizayn edilen bir sistem olarak görülüp kurgulanması ile mümkündür. “Ortaklıklarda bir defa farklı mizaçların bir araya gelmesi gerekir. ... Ortaklık niyeti olanların bir defa farklılıkların bir araya gelmesinden sinerji doğacağını anlamaları gerekiyor. Fakat ... farklılıkları anlayamadığımız zaman farklı mizaçta risk doğuyor ama anladığınız, bunu kabul ettiğiniz zaman da güzel bir sinerji doğuyor.” (HZ, İnşaat)

Bu görüşmecimiz geçmişten süregelen geleneksel birlikteliklerle birtakım ortak yaşam değerlerinden yola çıkılarak oluşturulan birlikteliklerde çok ciddi sorunların kaçınılmaz olduğunu dile getirmektedir. Dolayısıyla ortakların farklılıkları uçlarda gezinen türden değil de birbiriyle uyumlulaştırılabilir türden olması önemlidir.



Netice olarak ortakların sahip oldukları nitelikleri ortaklığa da yansıtmaktadır. Ortakların ortaklığa farklı yönlerden katkı sağlamaları, birbirini tamamlayan farklı uzmanlık ve birikimlere sahip olmaları işin doğru bir şekilde dizayn edilip ortakların doğru konumlandırılmasını sağlamada önemlidir. Bir görüşmecimizin dile getirdiği gibi “Önü açık geleceğe yönelik planları olan insanlar iyi işler başarıp iyi ortaklıklar kurmaktadır.” (İK, İletişim-Reklam).

İşe Bakış ve Beklentiler

Ortakların işe bakışları işten beklentileri ortaklığın sürmesinde son derece önemli bir etkidir. Risk almayı seven maceracı biri ile risk almayı sevmeyen, maceradan hoşlanmayan birinin ortaklığında geleceğe dair kararlar ihtilaflara neden olabilmektedir. Benzer şekilde işe karşı ihtiraslı biriyle, aynı ihtiraslara sahip olmayan birisinin ortaklığı sorunlu olabilmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi makul bir düzeydeki farklılaşma ortaklığı başarıya sevk edebilirken, farklılıklar bu düzeyi aştığında anlaşmazlık nedeni olabilmektedir. Eğer kararların ne şekilde alınacağı da baştan ve yazılı olarak belirlenmemişse sorun çözümsüz bir hâl alabilmektedir.

Pek çok görüşmemiz işe dair beklenti ve hedef uyumsuzluklarının ortaklığı etkilediğini ve çoğu kez ortaklığın sonlanmasına neden olduğunu göstermektedir. “İşin yürüyüşünde ben etkiliydim, o karışmazdı. Rıza almadan hiçbir şeye karar almazdı. Ama yatırımlarda çok zorladı beni. Biz iki matbaa olarak çıktık, iki sene sonra üç katlı bir yerde devasa makinelerin olduğu bir matbaamız oldu. Tamamen onun borçlanmasıyla. Ben girmedim oralara, hissem küçüldü. Tamam ben işletirim dedim. Hissem küçüldü. İkiye bir girdik dokuza bir çıktık.” (EE, Matbaa)

Bu görüşmecimizin anlattığı vakada işin gelişimine dair farklı bakışlar işin çok hızlı büyümesine ve yönetimde çıkan ihtilaf neticesinde ortakların ayrılmasına neden olmuştur. Beklentilerin farklılaşması işin geleceğine dair uyumsuzluklar, ortakların farklı sektörlerden gelmeleri, tecrübe farklılaşmaları, işin niteliği, yatırım ve genişlemeye bakış gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır. Büyük yatırımları olan farklı sektör tecrübelerine sahip kişiler veya kurumlar tek bir girişimi olan kişi veya kurumla ortaklık yaptıklarında işe bakışta ciddi uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Zira büyük ortağın beklentisi ile küçüğün beklentisi birbiriyle uyuşmamaktadır. “Biz banyo aksesuarı yapıyoruz. Türkiye’de 80 civarında bayimiz var, yaygındır. Profesyonel arkadaşlar dediler ki nasıl olsa bayi ağımız var oraya daha çeşit ürün koyalım banyo dolabı imal edelim. Ayazağa’da 1000 metre kare civarında dükkânı olan bir marangoz çok eski bir tanıdığımız vardı. Ahşabı bilmediğimiz için onu ortak aldık. Aldığınız ortağın vizyonu çok önemli. Şimdi biz fabrika olmaya çalışıyoruz o marangoz kalmaya çalışıyor. Yani kapıdan biri

geliyor ‘bir kapı yapar mısın?’ Yaparım. Yav kardeşim Trabzon’da adam elli tane dolap bekliyor sen bir tane kapıya adamını meşgul ediyorsun. Bunu aşamadım.” (NP, İnşaat)

Ortaklığa bakıştaki en önemli farklılaşma işin geleceğine dair perspektifte ortaya çıkmaktadır. Türkiye’nin önde gelen gruplarından birisiyle ağırlıklı olarak grubun işlerini görmek maksadıyla kurduğu ortaklıkta grubun işe biçtiği anlama kendisinin biçtiği anlamda farklılaşmaların meydana çıktığını dile getiren bir görüşmecimiz (OA, Mühendislik, Müteahhitlik) buna iyi bir örnektir. İşin yöneticisi olan görüşmecimiz firmanın gelecekte genişleyip büyümesini isterken, grup küçük, sadece kendine hizmet veren bir müessese olarak kalmak istemiştir. Nitekim ortaklığın bozulmasından sonra grup içinde yine benzer işleri gören bir firma oluşturulmuştur. Bu aslında grubun sektör tercihleriyle ilişkili bir meseledir. Grup mühendislik sektöründe iş yapmak istememekte, sadece kendine hizmet verecek ve ticarî sırlarını koruyacak bir yapılanma peşindedir. Bu grubun kendi stratejik planları açısından son derece önemlidir. Ancak görüşmecimiz açısından da büyümek ve genişlemek kendi ticarî geleceği açısından önemlidir.

Görüşmecilerimiz en sık yaşanan perspektif farklılaşmasının yatırım kararlarında kendisini gösterdiğini belirtmektedirler. Özellikle yapılan işte kârın paylaşımı veya yeniden yatırıma yöneltilmesi büyük sorunlar oluşturmaktadır. Eğer bu konu başlangıçta konuşulup üzerinde anlaşılmasaydı o zaman sorun daha da büyüyebilmektedir. Görüşmecilerimiz bu tür sorunlarla sık sık karşılaştıklarını dile getirmektedirler. “Mesela Ford Taunus’un menteşelerini yapıyorduk. Ortaklardan bir tanesi ‘Ben işçi gibi çalışmam kâr almam lazım.’ dedi. Fakat ilk bir kaç sene yatırım yapmanız lazım. Ama o ‘Yok ben ayrılıyorum’ dedi. Biz de ‘Al sen patron gibi çalış’ dedik. (LS: Ne oldu orası devam etti mi?) Yok. Arı balı yapıyor; getirdiği polenlerin hepsini yerse ne olur? Petek boş kalır. Petek boş kalırsa da balın değeri olmaz. Bunu düşünmek lazım.” (ME, Dökümhane)

Buna benzer pek çok tecrübe aktarmaktadırlar. Görüşmecilerimiz ortaklardan birinin işi büyütme, geliştirmeye olan arzusunun ortağı tarafından tam olarak paylaşılması sebebiyle ortaklığın bozulduğuna şahitlik etmektedirler.

d İşin Niteliği ve Başarısı

Ortaklığı etkileyen diğer bir dâhili etken de işin mahiyetidir. Bu bağlamda işin sektörü, türü, getirdiği yenilikler ve başarı durumu ortaklığın sürdürülmesinde etkilidir. Pek çok görüşmecimiz sektörün ortaklıkların kurulması ve sürdürülmesi üzerinde ileri düzeyde etkileri olduğunu dile getirmektedirler. Bu bağlamda ortaklığa uygunluk bakımından sektörler şu şekilde sıralanmaktadır: inşaat, sanayi, hizmet, tarım.¹²

Bir görüşmecimiz (MM, Yönetici) inşaat taahhüt sektöründe olumlu örneklerin mevcudiyetini yapıların bir araya gelebilmesine bağlamaktadır. İnşaat sektöründe ayrıca

¹² Bu üst sektörlerin yanı sıra işin gerçekleştirileceği alt sektörün de etkisi mevcuttur.



proje bazlı ortaklıklar yapılabildiği için ortaklıkları kolaylaştıran bir süreç söz konusudur. Diğer taraftan bir başka görüşmecimiz sanayi sektöründe kurumsallaşma ve görev ve iş bölümünün daha kolay olduğunu dile getirmektedir. Burada iş süreçlere ve parçalara ayrılabilen, girdi ve çıktılar kolaylıkla hesaplanabilmektedir. Dolayısıyla sanayi sektöründe de ortaklıklar kolaydır. Ancak hizmet sektörü ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Bazı görüşmecilerimiz burada işlerin planlama ve süreçlere ayrılmasında sorunlar olduğunu ve bunun ortaklıkları olumsuz etkilediğini dile getirirken bazıları da hizmet sektöründe uzmanlıklara dayalı ortaklıkların yaygınlaştığını belirtmektedirler. Fakat hizmet sektörünün inşaattan ve sanayiden daha zor olduğu daha ağır basan bir görüştür. Tarımda çok ortaklı bir müesseseyi kuran bir görüşmecimiz (MK, Tarım-Meyvecilik) tarım sektöründe çok fazla olan belirsizliklerin ortaklıkları olumsuz bir biçimde etkilediğini dile getirerek ve Türkiye’de kendileri gibi çok az örnek olduğunu belirtiyor. Ayrıca burada geleneksel iş yapma biçimleri hâlen daha çok yaygındır ve bir işletme mahiyetini kazanan yerlerin sayısı çok sınırlıdır.

Başarılı bir ortaklık başarılı bir iş modeline de bağlıdır. Yeni ve farklı bir işin ya da bir işin yeni ve farklı bir biçimde yapılmasının ortaklıkların sıhhati açısından önemli bir yeri vardır. Dolayısıyla ortaklıkla yapılan işin değer üreten ve tarafları tatmin eden bir iş olması gerekmektedir. Bu değer teknolojik etkenlerden ortaya çıkabileceği gibi, bizatihi işin kendisinden, alanından, yapıma ya da sunulma biçiminden de kaynaklanabilir. Bir görüşmecimiz bunu şu şekilde özetlemektedir: “Teşebbüs ettiğin işte bir fark yaratacaksın! ... Ortada paylaşılacak bir şey yoksa ortaklık da olmaz.” (CK, Sanayi)

Bir başka görüşmecimiz de katma değer yaratmanın ortaklıklardaki önemine vurgu yapmaktadır. Bu görüşmecimiz ortaya konan sermayenin yanı sıra girişimciliğin ve yeniliğin ortaklığı değerli kıldığının altını çizmektedir. “Türkiye’nin tâbi ki sermaye ortaklıkları kritik. Sermaye ihtiyacı var ama katma değer ortaklıkları daha kritik. Suudi Arabistan’da birçok şeyhin parası var da ne yapmış. Yani Sudan’da tarla almışlar pamuk ekiyorlar, susam ekiyorlar. O da bir iş itirazımız yok ama endüstri kuramazsan, bir hizmet sektörünü çalıştıramazsan yapamazsın.” (OA, Mühendislik, Müteahhitlik)

Bütün bunların yanı sıra kurulan ortaklığın başarılı olması gerekmektedir. Zira görüşmecilerimizin ifade ettiği gibi başarısızlık durumunda ortaklığı sürdürmek son derece zorlaşmaktadır. Bir görüşmecimiz ortaklıkların yolunda yürümesinin girişimin değer üretmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda sistem değer ürettiği müddetçe ortaklıklar yürümekte, değer üretmediği yerde tıkanmaktadır. “Sistem değer üretmiyorsa dünyanın en sofistike alt yapısı olsun, en iyi finans alt yapısı olsun yine ortaklıklar yürümez. Çünkü artık ortada kavga vardır, eksi bakiyenin paylaşılması vardır. Bunu kimse istemez.” (CK, Sanayi)

Her ne kadar bazı görüşmecilerimiz ortaklık başarıya ulaşip değer ürettiğinde paylaşımdan dolayı çeşitli sorunlar ortaya çıktığını ileri sürseler de Türkiye'deki ortaklıkların önemli bir kısmının işin başarısız olması sebebiyle bozulduğu dikkate alınmalıdır. Başarıdan dolayı, üretilen değer paylaşılmasından ötürü çıktığı düşünülen sorunlar aslında ortaklığın iyi bir şekilde yapılandırılmamasından kaynaklanmaktadır. Ancak başarısızlığın kendisi bizatihi ortaklıkların yolunda gitmemesi için bir sebeptir.

Burada kısımda ele alındığı gibi ortaklıklar üzerinde kurucuların ve işin niteliğinin önemli bir etkisi mevcuttur. Diğer makro düzeyli çevre koşullarına ek olarak mikro düzeyde bu özellikler bir ortaklığın kurulmasında ve şekillendirilmesinde etkili olmaktadır. Bu sebeple ortaklıklar incelenirken bu arka plan etkenlerine de yakından bakmak gerekmektedir.

Bu bölümde ele alındığı üzere iş ortaklıkları birbiriyle iç içe geçmiş dört temel alan tarafından etkilenmektedir. Bunlardan en dış alanı tarihi kültürel alan oluşturmaktadır. En temelde zihniyeti oluşturan bu alanın etkisi diğerlerinde ortaya çıkan olguların algılanma biçimleri üzerinden gerçekleşmektedir. Ancak ortaklıkların içinde şekillendiği çevre şartlarını belirleyen iktisadî, siyasî, hukukî ve sosyal koşullar ortaklıkların oluşumunu ve temel karakteristiğini ileri düzeyde etkilemektedir. Bu alanlarda gerçekleşecek değişimlerin ortaklıkların yapılanması üzerinde etkisi olacağı aşîkardır. Diğer taraftan en iç halkada ise ortaklığı kuran kişilerin tecrübe ve birikimleri etkilidir. Bu bakımdan daha olumlu ortaklık tecrübeleri için

- Tarihi kültürel alanın ortaklığa dair sunduğu birikim ve tecrübelerin günümüz oluşumlarına örneklik teşkil edecek biçimde daha fazla irdelenmesi gerekmektedir.
- Gelişen ve istikrarlı bir iktisadî yapının oluşması ortaklıkların iktisadî zeminine önemli katkılar sağlayacaktır. Kayıt dışı ekonominin engellenmesi, düşük enflasyon ve krizlerin sayısının azaltılması ortaklıkların kurulması ve sürdürülmesini kolaylaştıracaktır.
- İktisadî, siyasî ve hukukî alanlarda planlamayı mümkün kılan bir öngörülebilirlik ortaklıkların gelişimi açısından önemlidir.
- Bu noktadaki gelişimler çok yavaş ilerlese de Türkiye'nin iktisadî, ticarî ve kültürel koşullarına uygun bir hukuk sisteminin ve kanunların oluşturulması ve uygulanması ortaklıklar için güven zemininin yaratılmasında etkili olacaktır.
- Aile ve sosyal ağlardaki dönüşüm ortaklıkları etkilemektedir. Bu dönüşümlerin sağlıklı bir biçimde analiz edilerek ortaklıkların kurumsal yapılarındaki değişimlerin buna göre şekillendirilmesi gerekmektedir.
- İş dünyasında ortaklık tecrübesi toplamda bir birikim ile ilerlemektedir. Bu bakımdan ülkemizde bir tecrübe birikiminin oluştuğu ve temel bir ortaklık kültürünün yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir.



5.3 İŞ ORTAKLIKLARININ KURULUŞU

5.3.1 Ortaklık Fikrinin Gelişimi

Türkiye’de ortaklıkların genellikle birincil ilişkiler çerçevesinde şekillendiği dile getirilmektedir. Biz de yukarıda sosyal çevrenin ortaklıkların kuruluşunda etkili olduğunu dile getirmiştik. Aile ortaklıkları gibi “mecburi ortaklık” ilişkileri dışında insanlar genellikle akraba, okul, arkadaş ve yakın sosyal çevreden kişilerle ortaklıklar kurmaktadır. Bunun ortaklıkların yapısında ve kültüründe önemli etkileri vardır.

Ortaklıkların yakın çevreden birincil ilişkilerle kurulmasının en önemli nedeni bir güven zemini arayışıdır. İş hayatını kapsayan yapısal etkenler güven telkin etmeyince kişisel ilişkilerle bir güven zemini teşkil ettirilmeye çalışılmaktadır. Bu bakımdan yakın ilişkilere dayalı ortaklık yapısı da ona göre şekillenmektedir. Araştırmamız kapsamında ortaklıkların genellikle ilişkiler çerçevesinde spontan bir biçimde ve işe dair bir hazırlık ve araştırma süreci olmaksızın gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Bir görüşmecimiz şimdiye kadarki ortaklıklarında sosyal ilişkilerinin etkili olduğunu dile getirmektedir. “Ben ortaklıkları çok önemli bulurum, hoşuma gider. Bir de iş dışında birçok sosyal işle uğraştığımız için genelde ortaklar da sosyal hayatın içinde beraber olduğumuz insanlar oldu. Belki bunlar çok rasyonel ortaklıklar değil. Birimiz işin para tarafını öbürümüz dış ticaret öbürümüz pazarlama bilip de ortak olmuyoruz mesela.” (EE, Matbaa)

Benzer şekilde aynı iş yerinde çalışma ortaklıkları için iyi bir zemin hazırlamaktadır. Diğer kişilerin uzmanlıklarını ve ilgilerini, iş yapış tarzlarını ve değerlerini gözlemlene imkânı sunması açısından profesyonel hayat ortağı seçmek için güzel fırsatlar sunmaktadır. Bu tür ortaklıklarda İren (2004: 445)’in belirttiği gibi kendi işine sahip olma, profesyonel çalışırken başkaları adına üretilen değerleri kendi adına üretme isteği de öne çıkmaktadır. İletişim-reklam sektöründe çalışan bir görüşmecimiz mevcut ortaklık fikrinin aynı iş yerinde çalışan ve çalışma koşullarından memnun olmayan arkadaşlar arasındaki sohbetlerden çıktığını dile getirmektedir. Bu anlamda yapılması planlanan işin hâlen profesyonel olarak yapılan işle benzer olması da işin yapılabilmesine dair bir güven oluşturmuştur. “Kafamda bir kurgu geliyordu. Biz bu işi yapalım altından çıkarız dedim. Değişik yerlerde ve zamanlarda bu işi ısıtmaya başladık. 96 Haziran’ında biz şirket kuruluşunu gerçekleştirdik. Bildiğimiz iş televizyon olduğu için prodüksiyon ve organizasyon alanında çalışmalar yapmak üzere başlangıçta çok bir tereddüdümüz olmadı. Bir de piyasayı da biliyorduk.” (İK, İletişim-Reklam)

Fakat bu tür arkadaşlığa dayalı ortaklıklarda bir süre sonra sorunlar çıkabilmektedir. Bu görüşmecimizin kurduğu ortaklık da bir süre sonra bozulmuştur. İşe ticarî saiklerle girilmeyince ortaklığın yürütülebilme ihtimali

azalmaktadır. Zira ortaklıklarda tarafların iktisadî emelleri ne kadar net ise işin ve ortaklığın yürütülmesi de o kadar rahat olmaktadır.

Başka bir görüşmecimizin tecrübeleri de bunu doğrulamaktadır. Bu görüşmecimizin (MK, Alüminyum Doğrama) kurduğu iki ortaklıkta da ortaklık fikri arkadaş çevresindeki sohbetlerden çıkmış ve işin yürütülmesine dair detaylar çok fazla konuşulmadan işe başlanmıştır. Bu da görüşmecimize daha sonra yaşanan sorunların temeli olarak gözükmemektedir. "İşyerinden bir kaç arkadaş yan yana gelip biz bu işi yapalım dedik. Yedi ortakla başladık biz bu işe. Çok büyük sıkıntılar çektik. Tahmini iki sene sonra ben bırakmak durumunda kaldım. Diğer ortaklar da bıraktı. Üç kişi ile o firma yine devam ediyor." (MK, Alüminyum Doğrama)

Bu anlamda gözlemediğimiz en önemli olgu ilk ortaklıkların genellikle daha fazla yakın çevre ile kurulduğunu ilerleyen zamanlarda ise iktisadî emellerin ortaklıklarda daha fazla etkin olduğudur. Bunda tecrübelerin etkisi olmakla birlikte sonradan kurulan ortaklıkların kurumsal olarak gerçekleştirilmesinin de yeri vardır. Yani zamanla az ya da çok gelişen kurumsallık görüşmecilerimizin yeni işlerinde belirleyicidir. Örneğin tüm ortaklıklarını sosyal çevreden ve iktisadî değer kadar sosyal değer üretme üzerine kuran bir görüşmecimiz (MŞ, Araştırma-Danışmanlık) sonraki ortaklıklarını kurumsal bir biçimde tamamen iktisadî bir bakışla kurmaktadır.

Genç, kuruluşta gösterilen bu özellikleri ortaklıklarda problemin kaynağı olarak görmektedir. Ona göre ilişkilere dayalı bir biçimde sistemsiz ve gelişigüzel/keyfi bir şekilde kurulan ortaklıklar sonradan sorun çıkarmaktadır (Genç, 2007: 69). Bu tür sorunları ortadan kaldırmanın en kestirme yolu ortaklık fikri ortaya çıktığında işe dair bir araştırma yapmak, fizibilite çalışmaları gerçekleştirmektir. Böylece kurulacak ortaklığın başarılı olma ihtimali, başarılı olması için yapılması gerekenler, işin yönetim ve kurum yapısının belirlenmesi daha mümkün olacaktır.

5.3.2 Ortaklığa Hazırlık ve Fizibilite

Türkiye'de işlerin kurulmasında ve geliştirilmesinde genellikle bir fizibilite ve ön araştırma yapılmadığı dile getirilmektedir. İş dünyasında özellikle kurumsallaşmamış firmaların bilgiye ve araştırmaya kaynak ayırmaya yanaşmadıkları da bilinmektedir. Yukarıda anlatıldığı gibi iş fikrinin parlak bir fikir etrafında ilişkilere dayalı olarak gelişmesi bunda en önemli etkidir. Görüşmecilerimizin de benzer şekilde ortaklıklara girerken iş fikrini analiz etmedikleri görülmektedir. Bir görüşmecimiz bunu "Bizim millet fizibilite yapmayı sevmez; bilgi ile ilgili kısmını sevmez. Param varsa ben bu işi yaparım der" (AA, Tekstil) şeklinde açıklamaktadır. Bu bakımdan görüşmecilerimiz kendi tecrübelerinden ve gözlemlerinden hareketle hazırlık aşaması ihmal edilen, işin analiz edilmediği ortaklıklarda genellikle sonrasında sorunlar çıktığını aktarmaktadırlar. Bu tür planlama ve fizibilite çalışmalarının gerçekleştirilememesinin arkasında uzun vadeli düşünme ve planlamayı zorlaştıran iktisadî, siyasî ve idarî istik-



rarsızlıkların bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla insanlar genellikle şahsi tecrübelerine dayanarak hızlı öngörüde bulunmanın getireceği faydaları düşünmekte ve hızlı hareket etmeye odaklanmaktadırlar. İş dünyasında çok yaygın olan başarı hikâyelerinde bir öngörü ile hızlı davranmanın ön plana çıkarılmasında benzer bir bakış mevcuttur.

Böylesi bir ortamda tecrübelere dayalı doğal fizibilite hesaplarına dayalı olana baskındır. İngiltere’de çalıştığı Türk firması sıkıntıya girince iş yerinden bir arkadaşı ile birlikte aynı işi yapmak üzere bir ortaklık kuran bir görüşmecimiz, ortaklık kararlarının radikal ve hızlı bir karar olduğunu dile getirdikten sonra aynı iş kolu üzerine devam etmelerini şu şekilde açıkla-
maktadır: “Gıda bildiğimiz bir alandı orda kalmak kararındaydık. Öbür türlü maceranın boyutu büyümüş olurdu bizim için.” (AA, Tekstil).

Böylece daha önce aynı işi yapmaktan kaynaklanan bir tecrübe ile işe başlanmıştır. Ancak bir başka görüşmecimiz (HA, Tekstil) bu şekilde işe başlanmanın yanlış olduğunu düşünmektedir. Avrupa’da işlerin önce projelendirildiğini dolayısıyla yanlış yapma riskinin ortadan kaldırıldığını belirten görüşmecimiz Türkiye’de de iş dünyasında benzer davranışların yaygınlaşacağını düşünmektedir.

Yaptığımız görüşmelerde bir proje hazırlayarak ve fizibilite yaparak ortaklığa başlayan görüşmecilerimizin başarı düzeylerinin diğerlerinden daha iyi, kurdukları iş modellerinin daha özgün ve yaratıcı olduğu gözlemlenmiştir. Daha önce de bahsedilen tarım sektöründe yeni bir iş modeli oluşturan görüşmecimiz (MK, Tarım-Meyvecilik) ortaklık fikri ortaya çıktıktan sonra yaptıkları fizibilite çalışmasının önemine vurgu yapmaktadır: “Sonra arkadaşımızın bir tanesi dedi ki: ‘Tamam bu işe başlayacağız ama hepimizin durumu belli önce ARGE yapalım.’ 9 kişi vardık toplantıda herkes ARGE için birer milyar verdi. Dediler ki: ‘Bu para sana helal bu parayla nerde istersen orda araştırma yap, bir dosya hazırla, harcamadan da gelme.’ Bana yle bir yük yüklediler ki. Neyse biz ARGE’ye başladık. Yurt içinde gezdim, sonra İtalya’ya gittim. Oraya gidince benim meyvecilik üzerine bakışım tamamen değişti. Meyveci olduğumu zannediyordum hiçbir şey değilmişiz onu gördüm.” (MK, Tarım-Meyvecilik)

Görüşmecimiz bu araştırmanın işin başarısında diğer her şeyden daha önemli olduğunu ve bu şekilde işi doğru yapma fırsatını yakaladıklarını dile getirmiştir. Bu ortaklıkta tüm ortakların iş adamı olması ve bir işin başarılı olma koşullarını bilmeleri kurucu ortaklardan bir proje istemelerine vesile olmuştur.

Bu bakımdan kurumsal ve uluslararası ortaklıkların en önemli ayırt edici yönünün bir işe girmeden önce yapılan fizibilite analizleri olduğu sylenabilir. İşe, pazara ve ortaklık kurulacak yapılara dair analizlerin detaylı bir biçimde yapıldığı bu fizibilite çalışmaları sözleşmeler ve kurulan ortaklığın

kurumsal yapısına yön vermektedir. Uluslararası bir firmanın üst düzey yöneticisi olan bir görüşmecimiz (F5, Otomotiv) uluslararası iş ortaklıklarının ayırt edici yönünün ileri düzeyde fizibilite ve risk analizleri olduğunu aktarmaktadır. Bazen bıktırıcı düzeyde detaylar üzerine düşünmek işi baştan yavaşlatır gibi gözükse de sonrasında ciddi bir biçimde hızlandırmaktadır. Türkiye'deki kurumsal firmaların da ortaklık kuracakları zaman benzer şekilde analizler yaptıkları bilinmektedir. İnan Kıraç'ın Vehbi Koç'un iş yapma biçimiyle ilgili aktardığı şu anekdot bunu iyi bir biçimde göstermektedir. "Yeni bir işe girmeden önce konuyu iyice incelemek ve o işten anlayan bir veya birkaç kişiyi yanına alarak birlikte çalışmak başarılı olmanın başta gelen şartıdır. Ben bu hüneri tecrübeyle kazandım! ..." (Kıraç, 1995: 47)

Görüldüğü üzere ortaklığın başarısı üzerinde son derece etkili bir unsur olan şartların tahlil ve fizibilitenin iş dünyasında gereken kıymeti gördükleri söylenemez. Bu aslında sadece ortaklıkların değil tüm iş yaşamının genel bir problemidir. Genellikle araştırmaya ve projeye itibar edilmemekte ve bunun neticeleri olumsuzluklar doğurmaktadır.

5.3.3 Sözleşme ve Güven

Ortaklıkların hukukî mânâda bir şirket ana sözleşmesi ile gerçekleştirilmesi mecburidir. Ancak bu sözleşmelerin genellikle sadece asgari düzey hukukî mecburiyetleri karşıladığı ve çoğunlukla ortakların buna prosedürel gereklilikleri yerine getirmek cihetinden baktıkları bilinmektedir. Bu bağlamda gerek daha önce yapılan araştırmalarda gerekse bizim görüşmelerimizde ortaklığın şartları, ortakların yükümlükleri, görev ve yetki paylaşımı gibi belirleyici mahiyetteki konuları içeren bir yazılı sözleşmenin ortaklık kurulurken oluşturulması ve belirli periyotlarda gözden geçirilerek yenilenmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Ancak görüşmelerimizden edindiğimiz izlenim resmî ana sözleşme dışında işin şartlarını belirleyen sözleşmelerin genellikle oluşturulmadığı yönündedir. Bunun sebebini yazılı kültürün eksikliği, sözlü kültürün baskınlığına bağlayanların sayısı oldukça fazladır. "Çünkü bizde ne yazık ki sözlü kültür daha baskın biz bazı şeyleri ilkelerimizi, kurallarımızı baştan konuşup, bunu yazıya döküp ve bu ilkelere sahip çıkıp yaşatmak gibi bir şeyimiz yok kültürümüz yok." (NA, İşletme Uzmanı)

Bu bağlamda yazılı çalışmak aslında sadece bir ortaklık kurulurken gerçekleştirilecek bir şey değildir. İş yaparken bütün süreçlerde yazılı çalışmak gerekmektedir ve buna riayet pek çok sorunu önleyebilmektedir. Görüşmecilerimiz yazılı çalışmanın iş dünyasında genellikle ihmal edildiğini ve bu sebeple çok sorunlar yaşayan kişilerin ve kurumların varlığını dile getirmektedirler. Tüm işlerinde detaylı bir biçimde yazılı sözleşme ve prosedürler çerçevesinde çalışan bir görüşmecimizin (OA, Mühendislik-Müteahhitlik) dile getirdiği gibi insanlar yazılı çalışmaktan çoğu kez korkmakta ve kendisini kaçamayacağı taahhütler altına sokmaktan çekinmektedir. Zira hukuk mekanizmaları kişilere güven vermemektedir, davalar pahalı ve uzun sürmektedir.



Bir görüşmecimiz davaların uzamasının kendilerini çok ciddi bir biçimde yıldırdığını dile getirmektedir: “Bizim kadar yazan çizen adam yoktur yani. Biz şirket olarak Koç grubundan sonra belki en çok biz yazıyoruz. Bir de maaşlı avukatımız var. O bize şunu der: Abi sen bunu yazıyorsun ama mahkemeye gittiğimizde kaç yılda çıkarız biz bu işten biliyor musun sen? Her seferinde bu lafı söyler bu çocuk. Abi böyle yazarsak üç yılda çıkarız. Zaten bir iş bozulmuşsa üç yılda ya sen batarsın ya adam ölür.” (OA, Mühendislik-Müteahhitlik)

Bunun için Avrupa’da özellikle ticaret odalarının bünyelerinde tahkim kurulları oluşturulmuştur. Uzmanlıkları iş ihtilafları üzerine olan bu kurullar dünya çapında hizmet vermekte; hem mahkemelerin işleyişini rahatlatmakta hem de işlerin hızlanmasını sağlamaktadırlar. Bu görüşmecimiz uluslararası tecrübeleri buradaki iş ilişkilerine de taşıdıklarını ancak burada insanların yazılı sözleşmelerle kendilerini bağlamaktan korktuklarını dolayısıyla pek çok işi bu sebeple gerçekleştiremediklerini dile getiriyor. “Adam yazmaktan çekiniyorsa bil ki suçludur. Kesinlikle öyledir. Ne sözleşmesi abi diyorsa bir adam işi bilmiyordur, iki korkuyordur, üç art niyetlidir.” (OA, Mühendislik, Müteahhitlik)

Benzer şekilde hukuk kuralları ve uygulaması yerleşmediği ve yazılı çalıştığı için mağdur olan görüşmecimiz de mevcuttur. “Biz her işimizde sözleşme yapıyoruz ve imzalıyoruz. Karşı tarafa taahhütlerimizi ve isteklerimizi bildiriyoruz. Bir temizlik şirketi ile anlaştık. Adamlar işlerini tam yapmadıkları için sözleşmeye göre ödemelerini eksik yaptık. Adamlar bizi mahkemeye verdi. Mahkeme bilirkişi tayin etti. Bunlar bilirkişiyi manipüle ettiler ve bilirkişi bunlar lehinde rapor verdi. Mahkeme açık delillere bakmadan bizi haksız buldu ve bir sürü para ödedik. Yazışmamızın karşılığı ceza... Yazışmasaydık olmazdı.” (YT, Reklamcılık)

Bu ve benzeri örneklerden hareketle “sözlü kültür”ün baskınlığının hukukun işlememesi ve sorun çözmede yeterince işlev görmemesi ile alakalı olduğunu söyleyebiliriz.

Yazılı bir sözleşmenin oluşturulamamasının en temel nedeni ortaklıkların kuruluş biçimidir. Yukarıda ele alındığı gibi ortaklıklar genellikle ilişkiye ve güvene dayalı bir zeminde kurulmaktadır. Bu ortamlarda oluşan güven, ortaklığın gerçekleşmesini kolaylaştırıcı bir zemin oluşturmakta ve böylece sözleşme gibi formel bir uygulamaya gerek görülmemektedir.¹³ Bu tür ortaklıklar genellikle hızlı gelişmekte, fizibilite, kurumsal yapı vs. gibi koşulların yerine getirilebilmesi için yeterli zaman kalmamaktadır. “Hiçbir sözleşme yapmadık. Biraz Türk tipi oldu diyebiliriz. Güven esaslı. Başkaları

¹³ Güvenin girişimcilik açısından önemini Halis ve Şenkal çalışmalarında detaylı bir biçimde ele almışlardır. bk. Halis ve Şenkal, 2009.

yapıyor niye biz yapmayalım gibi bir yaklaşım vardı. ... Hızlı başladık çok planlı hareket ettiğimizi söyleyemem. Karar vermemiz gerekiyordu fazla zamanımız yoktu." (AA, Tekstil)

Bu görüşmecimiz sonraki yıllarda kardeşlerinin arkadaşlarıyla kurduğu ortaklığı değerlendirirken kendi hatalarını da dile getirerek yazılı çalışmanın önemine vurgu yapmakta ve niçin yazılı çalışılmadığını dile getirmektedir: "Sosyal ortamlarda tanışmış dostluk edinmiş dostluklarını geliştirmiş bu üç insan. Ortaklık yazılı temele dayalı değil, büyük oranda sözlü mutabakatlar üzerinden gelişmiş. Bunun sorunsuz devam etmesi olanaksız. Etse bunu model alıp incelemen lazım." (AA, Tekstil)

Ortaklar arasındaki ilişkilerin yürütülmesini kolaylaştıran güveni sağlayan sosyal bağlar o kadar belirleyicidir ki yazılı sözleşmenin gerekliliğini ısrarla dile getiren görüşmecilerimiz dahi bir yazılı sözleşmeye sahip olmayabilmektedirler. Kurumsallığın her boyutunu bilen ve ortaklıklar konusunda danışmanlık yapabilecek düzeyde bilgi ve birikim sahibi olan bir görüşmecimizin kendi ortaklığındaki sözleşmeyi yazılı olarak yapmamış olması son derece ilginçtir.

Ortaklığa ve ortağa yüklenen aşırı anlamlar da bunu sağlamaktadır. Ortaklıkları sosyal ağlar dâhilinde gerçekleşen görüşmecilerimizde ortaklarından ciddi bir beklenti söz konusudur. Bu beklenti dolayısıyla ortaklıklar ile evlilik arasında sıkı bir metaforik ilişki kurulmaktadır. Dolayısıyla evlilikte olduğu gibi her şeyiyle birbirinden sorumlu ve dolayısıyla her şeyiyle birbirine bağlı taraflar beklenmektedir. Bu düzeyde güvenilen ve sosyal bağların olduğu bir kişiyle bir sözleşmenin gündeme gelmemesi normaldir. Bunu bir görüşmecimiz şu şekilde özetlemektedir: "Nasıl evliliğe başlarken sorun çıkacağını düşünmediği için insanlar ilerisi için sözleşme yapmıyorlar, ortaklık kurarken de aralarında ciddi olarak konuşmuyorlar." (OK, Makina).

Fakat güvene dayalı yazılı sözleşme olmaksızın gerçekleştirilen ortaklıklarda genellikle ciddi sorunlar ortaya çıkmakta, güven, dostluk hatta aile ilişkileri dahi zedelenmektedir. Bu tür ilişkilerde konuşmanın ayıp görülmesinin olumsuz neticelerini bir görüşmecimiz şu özlü sözle dile getirmektedir: "Türkler başlangıçta konuşmaya utanırlar sonunda kavga etmeye utanmazlar." (HN, Sanayici).

Yazılı sözleşmeler şartları belirlemenin yanı sıra ilişkileri zamana karşı da korumaktadırlar. Sözlü mutabakatlarda konuşulduğu ve anlaşıldığı sanılan pek çok meselenin zamanla bir ihtilaf konusu olarak gündeme gelmemesi ancak konuşulanların yazıya dökülmesi ile mümkündür. Bir görüşmecimiz başından geçen hadiseyi şöyle aktarmaktadır: "İki arkadaşım ortak olacaklar. Gittim birine sordum: 'Sen nasıl ortak oluyorsun?' Ben sadece para verecem onlar işi çevirecek. % 50'sini ben alacam % 50'sini onlar alacaklar.' Öbürüne gittim, dedi ki: 'O sadece para verecek işi biz yürütecez. O yüzden karın çoğunu biz alcaz.' Baktım birbirlerinden farklı şeyler düşünüyorlar; yazışmamışlar vs. Bir süre sonra sorunlar başladı." (HN, Sanayici)

Yazılı olmayan anlaşmalarda başlangıçta bu şekilde yanlış anlaşılmalarda olasıdır. Ancak başlangıçta şartlar üzerinde açık ve net bir biçimde anlaşılrsa dahi sözlü anlaşma-



lardan anlaşılın noktalar zamanla insan zihninde değişebilmektedir. Zira uzmanlarla gerçekleştirdiğimiz odak grup toplantısında bir işletme uzmanının (NA, işletme Uzmanı) dile getirdiği gibi zaman içerisinde tarafların edindiği birtakım yeni tecrube ve bilgiler, değerlere dair algı ve değerlendirmeler söylenen sözlerin insanların zihnindeki niteliğini değerliştirmektedir. Dolayısıyla bir süre sonra sözlü mutabakatlar filen geersizleşmekte ve ortaklar birbirine riayet etmemeye başlamaktadır.

Ortaklık kurulurken hazırlanan sözleşmede kurumsal yapının, iş bölümünün, görevlerin, işe dair değerlerin ve beklentilerin, ayrılık ve devir koşullarının ve anlaşmazlık durumunda başvurulacak bir hakemin ortak bir biçimde belirlenerek birlikte yazıya geçirilmesi gibi ögelerin gerekliliği öne çıkmaktadır. Ancak ortakların şartları eğer yazmayı mahsurlu kılıyorsa (mesela ortaklardan bir kısmı resmî olarak ortaklığın içinde yer alamıyorsa) bu sözleşmenin şahitler huzurunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İster yazılı ister sözlü olsun hazırlanan özel sözleşmelerin mevcut hukuka uygun olması da ayrıca bir önemlidir. Zira taraflar sözleşmeyi tanımadıkları zaman hukuk nezdinde bağlayıcı olabilmesi için sözleşmenin kanunlara uygun olması gerekecektir.

Bu bağlamda hukukî formalite olarak görülen şirket ana sözleşmesi işin farklı algılanmasına neden olmaktadır. Zira bununla insanlar birbirleriyle szleştiklerini düşünebilmektedirler. Fakat görüştüğümüz uzmanlar ve iş adamları matbu olanlara ek olarak bu sözleşmelerin mutlaka ortakların kendileri tarafından birlikte kaleme alınması gerektiğini dile getirmektedirler. Zira ancak bu durumda sözleşme tam anlamıyla zihinlerde yerleşmektedir: "Kâğit üzerinde her şey var. Ama bir şeyi siz retmezseniz, yani o sözleşmeyi yazanların bir tarafı siz olmazsanız o zaman ona sahip çıkmazsınız. şimdi bir şirket kuracaksınız, avukata veya malî müşavire diyorsunuz ki bana bir limited şirket kur." (OA, Mühendislik-Müteahhitlik)

Veliye Yanlı (2007: 54-55), Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'ndaki kurucular beyanının kurumsal yönetim ilkelerini de içerecek şekilde genişletilmesi hâlinde ortaklıkların başlangıcındaki yazılı sözleşme (ilkelerin ve şartların belirlenmesi) şartının sağlanabileceğini düşünmekte ve yazılı sözleşmeyi hukukî bir şarta dönüştürmeyi önermektedir. Böylece şirket ana sözleşmesinde eksik olduğu sıkça dile getirilen ortaklar arasındaki sözleşme şartı yerine getirilecektir.

Bu sözleşmelerde bir iş bölümünün gerçekleştirilmiş olması önemlidir. Zira kurumsal yapının dizayn edilmesi ve yukarıda bahsedildiği şekliyle şirketi başarıya taşıyacak bir sinerjinin oluşturulması için böyle bir iş bölümüne ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece ortakların işe yapacağı katkılarının daha net belirlenmesi ve payların buna göre gerçekçi bir biçimde değerlendirilebilmesi söz konusu olacaktır.

Görüşmecilerimizde iş tecrübesi gelişip ölçek büyüdükçe yazılı sözleşme yapma eğilimi artmaktadır. Genellikle birinci ortaklıklarında yazılı sözleşmeye ihtiyaç duymayan görüşmecilerimizin ilerleyen yıllarda kurdukları ortaklıklarda bir sözleşme şeklinde olmasa da şartları daha fazla yazıya bağladıkları görülmektedir. Bunda sonraki ortaklıkların kurumsal olarak gerçekleştirilmesinin de rolü olmakla birlikte tecrübe etkeni öne çıkmaktadır. Tüm ortaklıklarını başlangıcından beri yazılı sözleşmelerle gerçekleştirdiğini dile getiren ve bunu dinî bir vecibe olarak gören bir görüşmecimiz başlangıçtaki sözleşmelerin daha yüzeysel olduğunu daha sonra ise tecrübeler dolayısıyla gittikçe detaylandığını dile getirmektedir: "her işte [sözleşmeye] biraz daha ekleme yapıyorsunuz; şuna da dikkat etmek lazım buna da..."(EE, Matbaa).

Bu bakımdan başka görüşmecilerimizde de görüldüğü üzere iş tecrübesi sözleşme yapmanın ve sözleşmelerde işin ince detaylarına varana kadar belirlemelerin yapılmasının gerekliliğini insanlara göstermektedir. Bazı örneklerde ise yazılı sözleşme şirket kurulduktan sonra zaman içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçlarla ilişkili bir biçimde gündeme gelmektedir. İletişim yayıncılık alanında uzunca bir süredir başarılı bir ortaklığı sürdüren bir görüşmecimiz (İK, İletişim-Reklam) zaman içinde kendi aralarındaki mutabakatı yazıya aktarmak zorunda kaldıklarını dile getirmektedir.

Ortaklık sözleşmelerinde belirlenmesi gereken diğer bir önemli husus ise payların devir ve/veya ortaklıktan ayrılma koşullarının belirlenmesidir. Böylece bir şirkette bir ortağın ayrılması ile birlikte hem kendisinin hem de diğer ortakların mağdur olmalarının önü kesilebilir ve sık ayrılıklar gerçekleştirilebilir. Zira başlangıçta bu tür koşullar konuşulup karara bağlanmadığında bir ortağın hissesini diğerlerinden onay almaksızın istediği kişiye devredebilmesi mümkün olmakta ve bu da diğer ortakları sıkıntıya sevk edebilmektedir. Aynı şey ayrılan ortağın hissesinin değerlemesinin yapılaş biçiminin belirlenmesi ve kurallara bağlanması için de geçerlidir. Aşağıda detaylı bir biçimde ele alınacağı gibi ciddi problemlerin ortaya çıkmasına neden olan bu konu genellikle yazılı sözleşmelerde dahi ihmal edilmektedir.

Yazılı sözleşme her ne kadar kalıcılığı çağırırsa da zaman içinde çeşitli revizyon ihtiyaçları ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu sözleşmelerin mümkün olduğunca esnek hazırlanması ve zaman içinde değişebilirlikleri öngörülerek sözleşmelerin gözden geçirilmesi için yine sözleşmenin kendisinde bir periyodun tayin edilmesi gerekmektedir. Zira zamanla şartlar ve fikirler değişebilmekte; kişilerin birikimi ve katkısı farklılaşmaktadır. Başlangıçta işe eşit katkı yapan ve buna göre pay alan ortaklardan biri zamanla daha önemli ve daha nitelikli bir katkı yapmaya başladığında bu eşitlik uzunca bir süre tahammül edilebilir olmamaktadır. Görüşmecilerimiz ortaklarıyla bu ve benzeri sebeplere dayalı pek çok problemi aktarmışlardır. Zira bir görüşmecimizin (CK, Sanayi) kendi iş tecrübesinden hareketle belirttiği üzere şartlar değiştikçe intibak gerçekleşmezse ciddi problemler çıkmaktadır. Fakat bu görüşmecimiz bu intibakı gerçekleştirmek üzere belirli bir zaman aralığı tayin etmediklerini değişim oldukça konuştuklarını belirtmektedir. Zira ona göre bazı şeyleri konuşmak kolay değildir. Aslında bu tür yeniden değerlendirmeleri kolaylaştırmanın en iyi yolu



bunun için önceden bir vakit tayin etmektir. Böylece belirtilen zamanlarda taraflardan biri gündeme yeni bir veri getirdiğinde buna yönelecek tepkiler daha ılımlı olacaktır. Odak grup görüşmesinde işletme uzmanı bir katılımcımızın “sonrasını bilemediğiniz bir yolculukta yolculuk hukukunun baştan belirlenmesi” olarak nitelediği bu konu ortaklıkların sürdürülmesi açısından çok önemlidir.

Sözleşmeleri yapmak yetmez, uygulamak da gerekir. Fakat ortaklıkların kuruluş biçimi zaman zaman sözleşmelerdeki şartların uygulanabilirliğini etkilemektedir. Bu sorun özellikle aile şirketlerinde kendini göstermektedir. Görüşmecilerimiz genellikle kardeşler arasındaki sözleşmelere uyulmadığında gereğinin yapılamadığı görüşündedirler. Zira kardeşlik gibi birincil bir bağ sözleşmenin formel mahiyetini aşan bir ilişki oluşturmaktadır. “Üçüncü kişiler olsa belki ama [aileden] biri sözleşmeye aykırı davrandı ne yapacaksınız. Mahkemeye mi vereceksiniz? Anlamı yok.” (NP, İnşaat)

Dolayısıyla hisse payları gibi resmî dokümanda geçen çok temel konular hariç —hatta bazen bunlar bile— genellikle aile şirketlerinde sözleşme gündeme gelmemektedir. Zira bu sözleşmenin uygulanabilirliğine dair bir şüphe söz konusudur.

Bu bağlamda gündeme gelen en önemli konu aile anayasası fikridir. Özellikle belirli bir süre devam eden şirketlerde kardeşler ve onların çocuklarından oluşan bir grubun ilişkilerinin düzenlenmesi için bu fikir sıkça gündeme gelmektedir. Erdoğan (2007: 120)’un belirttiği gibi bunda aile işletmesinin geleceği hakkındaki belirsizlikler de önemli bir etkidir. Bu sebeple aile işletmelerinde stratejik bir bakış açısını sağlamak, çatışmaları yönetmek için aile anayasası iyi bir yol olarak gündeme gelmektedir.¹⁴ Genç (2007: 51) de bir aile anayasasının aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyeti ön plana çıkararak şirket yönetiminde profesyonelliğin ön plana çıkarılmasını sağlayabileceğini dile getirmektedir. Zira bu şekilde aile üyelerinin şirkette nerelerde, ne şekilde görev alacağı belirlenebilmekte ve bir aile işletmesinde kurumsallaşmanın önemli bir şartı yerine getirilmektedir. Aile anayasası duygusal bir birliktelik olan aile ile formel bir birliktelik olan işletme arasındaki geçişkenlikleri ve bağları tanımlayarak ailenin şirkete, şirketin de aileye dönüşmesini bildiğince kısıtlamaktadır.

Aile anayasası gibi bir ana sözleşmenin oluşturulma süreci de önem arz etmektedir. Erdoğan’ın bahsettiği katılımcılık ve uzlaşma bu süreçte önemli noktalardır. Bu süreçte anayasanın takibini sağlayacak bir aile komitesinin teşkili gerekmektedir. Türkiye’de kurumsallaşmada öncü kabul edilen Koç

¹⁴ Aile anayasasının avantaj ve dezavantajları için bk. Karpuzoğlu: 2004: 160-161. Bu konuda ayrıca bk. İren, 2004: 447.

Topluluğunda bir aile komitesinin oluşturulması sürecini Vehbi Koç şu şekilde anlatmaktadır: “Dünya çapındaki firma ve ailelerle yapmış olduğum konuşmaları ve aldığım bilgileri göz önünde tutarak ve ailelerin, şirketlerin, milletlerin aralarında çıkan anlaşmazlıklardan yıldıklarını gördüğüm için, 1972 senesinde bir Aile Komitesi kurdum. Bu komitenin muntazam çalışması için çok gayret sarf ettim ve Mart 1984’e kadar başkanlığını yaptım. Bu komiteyi kurmaktaki gayem, gerek benimle çocuklar arasında, gerekse çocukların birbirleri arasında, aileyi ve Koç Topluluğu’nu ilgilendiren işleri ve çeşitli meseleleri bu komite konuşarak ittifak ve ekseriyetle karar almak ve alınan bu kararlara uymayı temin etmektir. Mart 1984’te ayrıldıktan sonra şimdi Semahat Arsel başkanlık etmektedir ve Aile Komitesi, tam istediğim gibi olmasa da devam etmektedir.” (Koç, 1987: 6-7)

Görüşmecilerimiz aile şirketlerinde anayasa hazırlanmasını çoğunlukla kurumsallaşma ve aile içerisindeki olası ihtilafların çözülmesi çerçevesinde ele almaktadırlar. Ailenin bir arada tutulması için böyle bir şeyi mutlaka gerekli görmektedirler.

Bu kısımda ele alındığı gibi görüştüğümüz kişiler ortaklıkların kurulmasında temel şart ve ilkeleri kapsayan yazılı sözleşmenin mutlaka gerekli olduğunu dile getirmektedirler. Fakat bu konunun önemine dair çok detaylı bilgiye sahip olan hatta başkalarına danışmanlık yapan görüşmecilerimizin ortaklıklarında dahi böylesi bir sözleşmenin olmayışı bu farkındalıkla çelişmektedir. Bunda da ortaklıkların kuruluş biçimi ve ona yol açan etkenler ile iş dünyasında mevcut algı ve anlayışlar etkili olmaktadır.

5.4 ORTAKLIĞIN YAPILANDIRILMASI VE YÖNETİMİ

Ortaklığın kurgulanan ve yapılandırılan bir olgu olduğunu bilmek önemlidir. Bu açıdan yaklaşıldığında kurumsal yapının oluşturulması merkezî bir konuma gelmektedir.

5.4.1 Ortaklığın Yapılandırılması

Ortaklık kurulurken oluşturulan kurumsal yapının da şekillendirilmesi gerekmektedir. Ancak bunun genellikle gerçekleşmediğini ve yapının dizayn edilmesinin daha sonra sorunlar çıkınca gündeme geldiğini görmekteyiz. Başlangıçta belki de bu tür tanımların yapılmayışına ihtiyaç duyulmamaktadır. Ortaklıkların genellikle kişilerin becerileri dikkate alınarak ve işlerin onların üzerine kurulmasıyla gerçekleştirilmesi de kurumsal bir yapının başlangıçta gündeme gelebilmesini engellemektedir. Zira kurumsal yapının oluşturulması kısmen şirketin ölçeği ile ilintilidir. Kuruluş aşamasında genellikle bu ölçeği yakalayamayan ortaklıklarda bu tür ihtiyaçlar şirketin büyüyüp geliştiği ilerleyen aşamalarda gündeme gelebilmektedir. Ancak bu aşamada kuruluş sırasında gelişen tutumların ve davranışların değiştirilmesinin zorluğu söz konusudur.



Ortaklığın yapılandırılmasında ilk mesele sahiplik, yönetim ve denetim konularının belirlenmesidir. Bu anlamda aslında şirketler için öngörülen resmî süreçlerin usulünce yerine getirilmesi dahi bu sorunu çözebilecektir. Fakat şirketler için kanunen öngörülen organların ve süreçlerin prosedürel formaliteler olarak görülmesi bu fırsatı engellemektedir. Sahiplik ve yönetim arasındaki dengenin oluşturulması ve bu süreçte ortakların üstleneceği görevlerin ve rollerin tanımlanması verimli bir iş sürecini oluşturmak açısından da önem arz etmektedir. Diğer taraftan iç ve dış denetimin gerçekleşmesi de ortakların süreç hakkında gerekli bilgileri yeterli bir biçimde alacakları şeffaflığın oluşturulması açısından önemlidir.

Şirket kurulurken ortakların katkı biçimlerinin dikkatli bir biçimde belirlenmesi gerekir. Tarafların sadece sermayeleri ile katıldıkları ortaklıklarda bunu tayin etmek nispeten kolaydır. Toplam sermayeye göre hisse paylarının teşkili mümkündür. Ancak ortaklık eğer sermaye emek, uzmanlıkların birleştirilmesi gibi unsurlar içeriyorsa o zaman payların tarafları tatmin edecek şekilde teşkili zorlaşmaktadır. Bu gibi durumlarda işin gerçekleşmesinde tarafların koydukları unsurların katkısını belirlemek ve yapıyı buna göre kurmak icap etmektedir.

Kurulan şirketin sağlıklı bir yönetim yapısına sahip olması için şirketin bir tüzel kişilik olarak sahiplerinden bağımsız tüzel bir yapı olarak ortaya çıkması şarttır. Sahiplik ile yönetim sürekli birlikte düşünüldüğünde şirketin ortaklardan müstakil bir varlık kazanması ve yönetim süreçlerinin yapılandırılması zorlaşmaktadır. Bu anlamda görüşmecilerimiz şirket kurucularının sürekli yöneticilik yapmak gibi bir hevesleri olduğunu bunun da işin şahsileşmesine yol açtığını dile getirmektedirler. Bu durumda organizasyon ve yönetimde sürekli şahıslara bağlı ve onlara göre bir sistem düşünülmemekte ve uygulanmaktadır. Şirketin uzun vadeli gelişimi üzerinde ileri düzeyde etkisi bulunan bu tür sorunlar büyüyen bir kurumda belirli bir süre sonra kendisini dayatan bir soruna dönüşmektedir. Uzun yıllar iyi bir ortaklık yapmış ve yönetmiş olan bir görüşmecimiz ortaklığın yürümesi ve gelişmesi için ortakların müesseseyi kendilerinin önünde tutmaları gerektiğini dile getirmektedir: “Şirket varsa biz de varız.” (AB, Sağlık)

Ortaklık payları da dâhil olmak üzere bir ortaklığın esnek yapılandırılması aslında onun ömrünü belirleyen önemli bir etkidir. Ortaklık yapısının değişen ve gelişen şartlara göre yeniden yapılandırılması gerekmektedir (CK, Sanayi). Zira iş, ilişkiler, hedefler, katkılar zaman içerisinde değişebilmektedir. Zamanla işe daha fazla katkı sağlayanın daha fazla pay almak isteyebileceği gözden kaçırılmamalıdır. Bu isteğin makul sınırlar içinde ele alınmaması ve bir sistematik dâhilinde neticeye bağlanmaması durumunda ortaklığın devam ettirilmesinin koşulları ortadan kalkmış olur. Bu sebeple ortaklığın bir kez yapılandırılan ve öyle devam eden bir yapı olarak

değil daima gelişen şartlara intibak eden bir yapı olarak görülmesi gerekmektedir. Bir görüşmecimizin dile getirdiği gibi "sürekli gelişim ve değişim varsa ortaklıklar daha sağlıklı ve uzun ömürlü oluyor; durağanlık başladığı zaman çürüme ve problemler başlıyor." (HZ, İnşaat).

5.4.2 Yönetim Sisteminin Yapılandırılması

Bir ortaklık yapısı oluşturulduktan sonra yönetim sisteminin kurulması gerekmektedir. Yönetim sistemi ortakların yönetimde alacakları konum, kendi aralarındaki görev paylaşımı, kararların alınma ve uygulanma biçimi gibi konuları kapsamaktadır.

^a Yönetim Yapısının Belirlenmesi

Bir görüşmecimiz (EE, Matbaa) ortağıyla çok yakın arkadaş olmalarına rağmen aralarında sıkça çıkan ihtilafların daha çok "yönetimin kurgulanmamış" olmasından kaynaklandığını dile getirmektedir. Bu bağlamda ortaklıklar kurulurken daha rasyonel ve hesapçı davranılması gerektiğini ve iş ve yönetim süreçlerinin planlanması gerektiğini anlatmaktadır. Burada özellikle görev ve yetki paylaşımının net olmasının işin yürütülmesinde çok önemli bir nokta olduğunun altını çizmekte ve her bir ortağın işin neresinde duracağını mutlaka belirlenmesi gerektiğini de eklemektedir. Bu bağlamda bu görüşmecimiz bu tecrübelerin kendileri için yönlendirici olduğunu ve daha sonraki işlerinde ortaklığa başlarken bu tür belirlemeleri mutlaka yazılı biçimde yaptığını dile getiriyor. "Karar alısta iyi kurgulanmamışlık, yetki paylaşımlarında sorun var. Mesela ortaklık kurarken daha rasyonel kurmak lazım. Ortak olacağın adamların hepsinin bir yerleri tamamlıyor olması lazım. Çok konuşmak lazım ortak olmadan önce: Ne bekliyoruz, ne olacak, sen nerde duracaksın ben nerde duracağım.... Sıkıştığımız zaman kim karar verecek..." (EE, Matbaa)

Sektöründe önde gelen üreticilerden olan bir görüşmecimiz on kuzen olarak bu işi kurmaya karar verdiklerinde işin başında kuralları belirlemelerinin işlerinin yolunda gitmesinde en önemli etken olduğunu belirtmektedir: "Nasıl uzun ömürlü bir ortaklık yapabiliriz diye düşündük. Nasıl bir sistem kuralım ki çok uzun ömürlü olsun dedik. Kaç kişi olacaksak eşit pay sahibi olmamız lazım. Sonra kurallar koyacağız. Biz bunlara hepimiz uyacağız. Daha ortaklık olmadan evvel konuştuk bunları. Herkes çoğunluğun kuralına uyacak, uymazsa ortaklıktan çıkmasını serbest bırakacağız. Ama kurallara kesinlikle uyacağız, iş bölümü yapacağız. Patron kim? Dokuz kişiyiz, dokumuz patron olamaz. Patron seçtiğimiz müdürdür dedik. Bunlara karar verdik." (AB, Sağlık)

Kurduğu bir ortaklık şartların baştan konuşulmaması sebebiyle bozulan bir görüşmecimiz ortaklıklar kurulurken yönetim sisteminin inceden inceye konuşulması gerektiğini dile getirmektedir: "...her şeyin o kadar detayına kadar inmeli ki ortak olduktan sonra bu işi kim yapmalı, bu işin başında kim olmalı, sözcüsü kim olmalı,



pazarlamacısı kim olmalı, bunlar ortaklık yapıldıktan sonra konuşulmama-
lı. Sıkıntılar buradan başlıyor bence.” (MK, Alüminyum Doğrama)

^b İş ve Görev Bölümü

Pek çok görüşmecimizin dile getirdiği gibi yönetim yapısının işin başında belirlenmesi ileride sorunları azaltmaktadır. Bu aşamada özellikle ortaklar arasında bir iş bölümünün yapılması azami derecede önemlidir. Görüşmecilerimiz bu şekilde bir iş bölümünün ortaklığın başarısı üzerindeki etkisini hem olumlu hem de olumsuz örneklerle göstermektedirler.

Yaptığımız görüşmelerin çoğunda ortaklıklarda bir iş bölümü yazılı ve formal olarak gerçekleşme de fiilen vardır. Bu iş bölümü daha çok ortakların bilgilerine, becerilerine, uzmanlıklarına ve karakterlerine göre şekillenmektedir. Yukarıda ortakların birbirini tamamlaması hâlinde ortaklığın daha sağlıklı ve uzun ömürlü olduğunu belirtmiştik. Ortakların nitelikleri itibarıyla birbirini tamamlaması kadar yönetim yapısının buna göre kurgulanması da ortakların birbirini tamamlamasını sağlamaktadır. Eğer yönetim sistemi oluşturulurken ortakların nitelikleri ve işin ihtiyaçları göz önüne alınarak bir iş bölümü gerçekleştirilirse ortakların birbirini tamamlaması sağlanabilir. Bu durumda ayrıca ortaklar arasındaki ilişkinin rahat yürümesi sağlanır.

İşletmelerde ortaklar arasındaki ilişki işletmenin kurumsal yapısının kuruluşu ile yakından ilişkilidir. Kurumsal yapı birimlere göre, ortakların müessesede alacağı konum da iş bölümü üzerine kurulmuşsa ortakların müesseseye ve birbirlerine karşı sorumlulukları belirginleştirilebilmektedir. Hem eşi hem de kendisi uzunca yıllar banka şube müdürlüğü yapmış olan bir görüşmecimiz banka organizasyonundan gördükleri iş bölümünü kendi yönetim yapılarına uygulayarak başarıya ulaştıklarını dile getirmektedir. “Burada herkesin işi ayrıdır. Biz burada biraz banka gibi yönetiyoruz.” (AB, Tekstil). Uzunca yıllar kardeşleriyle bir sanayi tesisini ve ona bağlı diğer işleri yürüten bir görüşmecimiz (HN, Sanayici) işte sıkıntı yaşamamalarını kardeşler arasındaki iş bölümüne ve departmanlaşmaya bağlamaktadır. Buna göre kimse kimsenin işine karışmadığı için çatışma olmamakta, sistem iyi bir şekilde işlemektedir. Bir başka görüşmecimiz ise işletmede bir rol dağılımına ihtiyaç olduğunu böylece ancak bir senfoni gibi hareket edilebileceğini dile getirmektedir. “Şirketi kurarken ne yapacağımıza dair bir şey çıkarmıştık. Neler yapacağız nasıl yapacağız ve kim yapacak diye yazılı bir metnimiz vardı. Birimiz muhasebe, birimiz proje, birimiz organizasyon takibi... Biraz da eğilimlerimize göre görev paylaşımı oldu. Birbirimizi çok uzun zamandır tanıdığımız için, artılarımızı eksilerimizi bildiğimiz için o çerçevede iş bölümü oldu.” (İK, İletişim-Reklam)

Kardeşi ile yirmi bir yıldır başarılı bir ortaklığı yürüten iş dünyasında tanınmış bir görüşmecimiz bu ortaklığı başarıyla yürütmelerini aralarındaki iş bölümüne bağlamaktadır. "Aramızda iyi bir iş bölümü var. ... Üretim ve tasarım bacağıyla tamamen kardeşim ilgilenir. Ben onun alanına girmem. İşin yönetim ve aynı zamanda muhasebe finans konularında da ben ilgilenirim. O da bana karışmaz." (SO, Tekstil)

Evlendikten sonra kayınpederi ile birlikte bir iş kuran bir görüşmecimiz ortaklığın ve iş bölümünün kendiliğinden doğal bir biçimde gerçekleştiğini dile getirmektedir. Zira ikisi de işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan farklı unsurlara sahiptir. "Yani bende olmayan onda, onda olmayan bende vardı. Buna işte daha bir şey konuşmaya veya bir şekilde iş ayrımı yapma, görev tanımlarını belirleme, sorumlulukları belirlemeye falan hiç gerek yoktu. Çünkü herkes zaten öbürünün işini yapamıyordu. ... Eksikleri tamamlama noktasında da çok iyi olduğumuz için kayınpederle, bu iş çok iyi yürüdü." (EÖ, Demir-Çelik)

Uzunca bir zaman yoğun bir emek harcayarak yirmi üç ortakla kurduğu meyvecilik işinde yönetim kurulu başkanlığını değil, şirketin genel müdürlüğünü üstlenen görüşmecimize (MK, Tarım-Meyvecilik) neden yönetim kurulu başkanı olmadığını sorduğumuzda şu yanıtı vermiştir: "Hepsini birden taşıyamam. Ben meyve yetiştirmeyi biliyorsam onu yaparım. Kafam rahat olsun; para işi insanın kafasını meşgul ediyor." (MK, Tarım-Meyvecilik)

Bu görüşmecimiz kendisinin yapabileceği işlerin farkında olan ve iş bölümüne inanan birisi olarak işlerin paylaşıldığında daha iyi yapılabildiğini düşünmektedir.

Bu şekilde görev paylaşımı yapıldığında her bir ortak işin belirli bir yönüne odaklandığı için daha başarılı olunmaktadır. Fakat iş bölümünün bazı mahsurları da vardır. Özellikle zamanla dışarıya yönelik işleri yürütenlerin öne çıkması içeride olan işleri yürüten kişileri rahatsız edebilmektedir. Birisi piyasada dolaşıp firma adına iş yapıp tanınırken diğerinin daha arka planda kalması; ya da bir görüşmecimizin (ŞÇ, Kimya) aktardığı gibi ortağın biri işi sebebiyle tulum giyiyorken diğerinin konumu itibarıyla kravatla geziyor olması bir süre sonra rahatsızlık doğurabilmektedir. Bazen de dışarıdaki işleri yapan kişi bütün işleri kendisinin yürüttüğünü, diğer ortağın ise bir iş yapmadığını düşünerek ortaklığı sorgulamaya başlayabilmektedir. Bu gerçek bir katkı farklılaşmasına dayanabildiği gibi piyasayı ve müşterileri tanıyan ortağın diğer ortağı çok rahat bir şekilde bir profesyonelle ikame edebileceğine dair bir düşüncesinden de kaynaklanabilmektedir. Kendisinin çok çalıştığını ortağının ise onun kadar çalışmadığını düşünen bir görüşmecimiz üretim ve pazarlama gibi stratejik işler kendisi üzerinden yürüdüğü, müşterileri tanıdığı için kendisinin tek başına işi yapabileceğine inanmaya başlamış ve süreç içinde ortaklıkları bozulmuştur. "Ailem ve bütün piyasa görüyor benim nasıl çalıştığımı. Bütün piyasa şirketin tek sahibi benim sanıyor. Kimse ortağımı tanımıyor bütün işi yapan benim. En azından ben öyle zannediyorum. ... Aldım karşıma bak dedim şimdi hemen her şeyi sana devrederim; yeni bir şirket kurarım; inan üç ay içinde bunları geri kazanırım. Çünkü zaten işi yapan benim. Müşteri beni tanıyor zaten. Her şeyi bilen benim. Benim bir tane dürüst



muhasebeciye ihtiyacım var. Helal süt emmiş bir kız bulur oturturum oraya. Ben işime bakarım ama sen aynısını yapabilir misin? Sor kendine. Ben sen olmadan ne yaparım sen ben olmadan ne yaparsın.” (SA, Teknik Tekstil)

Dolayısıyla iş bölümünün sadece yapılmış olması yetmemektedir. Aynı zamanda bunun bir mutabakatla yazılı hâle getirilmesi ve işin her bir parçasının işin bütünü için ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

İş bölümünün yanı sıra bölünen işlerin koordine edilmesi ve bir uyum içinde çalışılması da mühimdir. Yani iş bölümüne ek olarak bir de tepeden işleri yöneten birine ihtiyaç bulunmaktadır. Bir görüşmecimiz (NP, İnşaat) kardeşleriyle aralarındaki iş bölümünün kendilerini ilk önce başarıya daha sonra da her bir bölümün müstakil bir biçimde koordinasyonsuz davranması sebebiyle dağılmaya götürdüğünü anlatmaktadır. Dolayısıyla net ve sınırları belirli bir iş bölümü ancak bir strateji dâhilinde koordinasyon içerisinde hareket ediliyorsa anlamlı ve olumludur. Öteki türlü ortaya çıkan özerk alanlar şirketin büyümesini ve gelişmesini sorunlu bir hâle getirebilmektedir.

Diğer taraftan iş bölümü bazen ortaklara bir iş bulmaya dönüşebilmektedir. Eğer iş böylesi konumları kaldırabilecek bir büyüklükte değilse bu tür “sözde” konumlar yönetimi tıkayan bir şekle bürünmektedir. Bu bağlamda uzunca yıllar büyük bir akraba topluluğu ile ortaklık yürüten bir görüşmecimiz (AB, Sağlık) aralarında yaptıkları iş bölümünün ortaklardan kimseyi dışarıda bırakmama prensibine dayandığını ve ortakların yapabilecekleri işlere göre görevlendirmeler yaptıklarını dile getirmektedir. Ancak bu şirkette zamanla birimler arasında hız ve verim farkı oluşunca profesyonelleşmeye gidilmiştir. Bu bakımdan iş bölümünün işletme mantığına göre yapılması gerekmektedir. Yoksa herkese bir iş bulmak maksadıyla yapılan suni iş bölümleri beklenen neticeleri doğurmaktan uzak kalmaktadır.

Ortaklar arasında iş bölümü yapıldığında ortağın niteliği uymadığı hâlde sırf ona bir iş bulabilmek maksadıyla bir birimin sorululuğunu vermek zamanla işin verimini engellemektedir. Özellikle aile şirketlerinde genişleyen ailenin mensuplarının işin içinde tutulabilmesi için nitelikleriyle çelişkili görevlere getirilmesi işlerin yürütülmesinde önemli aksaklıklara neden olmaktadır. Aşağıda detaylı bir biçimde tartışıldığı üzere bu tür sorunlar bir şirkette kurumsallaşma ve profesyonellerin görev almasında önemli engeller oluşturmaktadır.

Ortaklar arasında verimli bir iş bölümünün gerçekleştirilmesi şüphesiz firmanın ölçeği ile yakından alakalıdır. Zira kurumda eğer farklılaşmak için yeteri kadar iş yoksa ortakların birbirlerinin alanlarına girmesi kaçınılmaz hâle gelmektedir. Bazen yeterli personel olmaması dolayısıyla bir kişinin

birkaç görevi üstlenmesinden bazen de iş yerinin küçük, ilişkilerin yakın olmasından dolayı bu tür karışıklıklar ortaya çıkmaktadır. Özellikle KOBİ düzeyindeki işletmelerde ortakların işe ve iş süreçlerine çok yakın olmaları bu tür sorunlara yol açmaktadır.

Benzer şekilde tecrübe iş bölümünün önemini farkında olmayı getirmektedir. Görüşmecilerimiz başka işlerde özellikle kurumsal yapılarda edindikleri iş yapma tecrübelerini kendi ortaklıklarına aktardıklarında iş bölümüne büyük önem vermektedirler. Diğer taraftan iktisadî hayat içinde geçirilen süre uzadıkça kurulan yeni ortaklıkların daha formal zeminlerde iş bölümü prensibine uygun bir biçimde gerçekleştiği görülmektedir.

° Karar Alma Biçimi ve Süreçleri

Bir ortaklıkta karar alma süreçlerinin belirginleştirilmesi önemlidir. Bu bakımdan şirket kurullarının teşkili ve işletilmesi, kararların alınma biçiminin belirlenmesi ve alınan kararların takibi büyük önem arz etmektedir. Alınan kararların katılımı ve istişare ile alınması sorumluluğu üstlenen kişilerin kararlardan haberdar olmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan özellikle profesyonel çalışanların motivasyonu açısından kararların derecelendirilmesi ve ortakların her düzeyde kararlara müdahil olmaması gerekmektedir.

Bir görüşmecimize (MŞ, Danışmanlık-Araştırma) göre kararların birlikte alınmasının kararlardan doğacak sorumlulukların da ortaklarca paylaşılmasını getireceği için sonrasında olumsuz durumların ortaya çıkmasını engellemektedir. "Bu tür toplantıların yapılmaması sadece şirket ortaklığına zarar verecek bir şey değil aynı zamanda işin başında duran fiili gözükken adamın çok fazla risk alması durumunu getiriyor. Dolayısıyla her türlü kararı yönetici vermiş oluyor. Bu altından kalkılmayacak bir sorumluluk olabilir. ... Yetkiyi paylaşma karar süreçlerine mutlaka diğerini dâhil etmeyi tavsiye ederim. Böyle olunca herhangi bir şey olduğundan o kararın altında imzası olanlar hesabı paylaşıyorlar. Bu da ortaklığın sıhhatini artırıyor. Ben yaptım oldu denilen yerde ortaklık yoktur." (MŞ, Hizmet, Danışmanlık-Araştırma)

Ortak bir yapıda paylaşımcılığın önemli olduğunu bunun için de kararların sürekli istişare ile birlikte alınması gerektiğini dile getiren başka bir görüşmecimiz (AA, Tekstil) bunun ortaklar arasında karşılıklı bir güven tesisi ve ileride zihinlerde müphem bir noktanın kalmaması için önemli olduğunu dile getirmektedir. Bu görüşmecimiz işin gelişiminin de ortaklar arasında yakalanan bu olumlu havaya bağlı olduğunu belirtmektedir. Gözlemlerimize göre kararların müzakere ile verildiği ortaklıklar sağlıklı işlerken kararların bir yönetici tarafından verildiği ya da ortakların her birinin kendi alanı ile ilgili diğerleriyle istişare etmeksizin karar verebildiği ortaklıklar sorunludur. Kendi ortaklıklarında kararların bir müzakere sonucunda verilmediğini, ortakların birbirine son derece güvendiğini, kimsenin kimseye karışmadığını herkesin kendi önceliklerine göre çeşitli kararlar verdiği için de stratejik yönetimin olmadığını aktaran bir görüşmecimiz (NP, İnşaat) bunun kendilerinin gelişimlerini engellediğini ve sonrasında



da da ortaklığın dağılmasına neden olduğunu aktarmaktadır. Karar alma ve yönetim süreçlerindeki bu koordinasyonsuzluk yüzünden firma sektöre ilk girenlerden olmasına ve bir marka oluşturmaya rağmen gelişimini sürdürüp sonraki aşamaya geçememiştir.

Kararların birlikte alınmasına ek olarak alınış biçimleri de önemlidir. Rutin toplantıların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi; burada birtakım kararların alınarak hayata geçirilmesi yukarıda bahsedilen pek çok mahzuru kendiliğinden ortadan kaldıracaktır. Ancak görüşmecilerimizden pek azı buna riayet etmektedir. Hatta bazı görüşmecilerimiz (ME, Dökümhane) bu tür toplantıların sorunları çoğaltmaktan başka bir işe yaramadığını, ne kadar az toplantı yapılırsa o kadar az sorun çıkacağını düşünmektedir. Toplantıların rutin olarak yapılmasının yanı sıra sınıflandırılması ve derecelendirilmesi de önemlidir. Şirketin stratejik denilebilecek işlerine dair konuların daha geniş periyotlarda daha rahat ve uzun toplantılarda gündeme getirilmesi, rutin ve işleyişe dair konuların kısa vadelerdeki toplantılarda görüşülmesi önemlidir. Ortakların görüşlerini ifade edebilmeleri açısından toplantıların önceden belirlenmiş gündemlerle toplanması; kararların hayata geçirilebilmesi için de kararların yazıya geçirilerek taraflara ulaştırılması gerekmektedir. Mümkünse bu kararların resmîyete aktarılması da sonradan ortaya çıkacak ihtilafların çözümünde kolaylık sağlayacaktır. Ancak sadece kurumsallaşmalarını tamamlayan görüşmecilerimiz bu kaideleri yerine getirmektedir. Diğerlerinde karar alma süreçleri, toplantıların periyodu belirsizdir ve kararların hayata geçirilmesini takip edecek bir mekanizma bulunmamaktadır. Bir görüşmecimiz bunu şu şekilde özetlemektedir: "Bir konuda karar vereceğiz. Sıkıştığımız yerde abim bu firmanın % 50'si benim der biter. Sizin anladığınız anlamda sekreteryası olan yönetim kurulu toplantısı yok. Bizim ayarda firmaların hiç birinde böyle bir şey yok." (NP, İnşaat)

Karar alma süreçleri özellikle karizmatik bir kurucunun etrafında gelişen aile ortaklıklarında aksamaktadır. Zira bu müesseselerde işin gelişim aşamasındaki hızlı olma ihtiyacı karar alma süreçlerini de hızlandırmaktadır. Ancak zamanla bu tür alışkanlıklar devam etmekte ve pek çok konu ayaküstü konuşularak karara bağlanmaktadır. Bu tür ortaklıklarda kurumsal bir yapı olsa da, hatta bazen ISO gibi belgelendirmelere sahip olsalar da süreçlerin işleyişinde kararlar tek kişi tarafından alınmaktadır. "Profesyonel arkadaşlara devrediyoruz bizden çok onlar toplantı yaparlar." "Kararları istişare ederek alıyoruz." "Düşüncelerini getirdiklerinde son sözü bana bırakıyorlar." "Hayır dediğim bir şeyi yapmaları mümkün değil." (ME, Dökümhane)

Yukarıdaki dört ibare kendilerinin kurumsallaşmış bir firma olduğunu düşünen, sektöründe dinamik ve 1988'den beri ISO9000 kalite sistemine sahip bir firmanın büyük ortağı olan büyük kardeş ile yaptığımız görüşmenin farklı zamanlarında söylenmiştir. Bu dört örneğe baktığımızda yönetime

dair aslında net bir uygulamanın olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda profesyoneller karar vermekte, bazı durumlarda kararlar birlikte alınmakta, bazı durumlarda yönetim kurulu başkanı olan görüşmecimiz tek başına karar vermektedir. Eğer bu durumların neler olduğu önceden belirlenmiş olsa çok fazla sorun olmayacaktır. Ancak aslında tam bir belirsizlik vardır. Dolayısıyla işin ve yetkinin devri bir türlü gerçekleştirilememektedir. Aile ile işin birlikte yönetildiği bu vakada görüşmecimiz kendisi gibi *karizmatik* birinin olmaması durumunda bu sistemin yürümeyeceğine dair ciddi endişeleri bulunmaktadır. Gelineen noktada onu ikame edebilecek ve sistemi aynı şekilde sürdürecektir bir başkası bulunmamaktadır. Benzer şekilde küçük sayılmayacak bir şirketi idare eden başka görüşmecimiz (ŞÇ, Kimya) de ortaklarla her an toplantı hâlinde oldukları için “resmî toplantılar” yapmadıklarını dile getirmekte ve bunun kendilerine büyük avantajlar sağladığını savunmaktadır. Bu görüşmecimiz toplantıyı işi aksatan bir şey olarak görmektedir.

Aile şirketlerinde yönetim kurulları benzer gerilimleri sürekli yaşamamak için bir süre sonra toplantı yapmamaya başlamaktadırlar. Bu, aslında bir süre sonra işin koordinasyonuna dair bir gevşeme ve ortakların motivasyonunda bir düşüşü getirmektedir. Firmalarında önemli düzeyde bir kurumsallaşma olduğunu, değişik birimler arasında iş ve görev paylaşımının tam ve kesin olduğunu, kararların kurumsal bir biçimde alındığını dile getiren bir görüşmecimiz (AB, Tekstil) eşi, kardeşi ve çocuklarından oluşan diğer ortakların oluşturduğu yönetim kurulunda görüşüldüğünde kararların çıkması zorlaştığı için projeleri kafasında geliştirdikten sonra diğer yönetim kurulu üyeleriyle teker teker görüşerek kararları oluşturmaktadır. “Çünkü hepsiyle beraber konuştuğum zaman kavga çıkıyor; birisi kabul ediyor birisi etmiyor... Hepsinin fikrini alırım. Kendim ortak bir şey belirledikten sonra başlarım.” (AB, Tekstil)

Başka bir görüşmecimiz (AA, Tekstil) de bir başka noktaya iş bölümü ile karar alma mekanizmaları arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Buna göre iş bölümünün anlamlı olabilmesi ancak karar alma düzeylerinin belirlenmesi ile mümkündür. Bu sebeple eğer sağlıklı bir iş bölümü oluşturulursa her kararın istişare ile birlikte alınmasına gerek kalmayacaktır. Stratejik kararlar birlikte alınacak ve birimlerin günlük operasyonları ile ilgili kararları da birim sorumluları verecektir. “Stratejik kararlarda istişare gerekir ama günlük operasyonlarda buna gerek yok. Yönetici olmak bu kararların sorumluluğunu almaktır. Onların [diğer ortakların] da kafasının rahat etmesi lazım; bu tür konuları düşünmemeleri lazım.” (AA, Tekstil)

Bu bağlamda şirket yöneticisi ile diğer ortaklar arasındaki dengenin iyi bir biçimde oluşturulması gerekmektedir. Böylece işin operasyonel yönetimi ile stratejik yönetimi arasındaki ayrım da ortaya konulmuş olur. Ortaklardan oluşan yönetim kurulunun daha ziyade işin genel yönetimine odaklanması ve detayları yöneticiye bırakması gerekmektedir.

Ortaklıklarda işin geleceğine dair kararlar çeşitli ihtilafları oluşturabilmektedir. Özellikle şirket kurumsallaşmasını tamamlamamışsa yatırım, genişleme ve yeni kurumsal



ortaklıklara girme gibi kararlar ortakların işe dair farklı perspektifleri dolayısıyla çözülemez sorunlara dönüşmektedir. Bu bakımdan uzunca yıllar kamuda ve büyük şirketlerde üst düzey yöneticilik tecrübesi olan bir görüşmecimizin (CK, Sanayi) dile getirdiği gibi ortaklık yapıları içerisinde bilgi ve tecrübe paylaşımının sistematikleştirilmesi önem kazanmaktadır. Ortakların iş ve işlemlere dair görüşlerini ve önerilerini paylaşabilmeleri için düzenli toplantı ve bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi tarafların farklı birikimlerinin ve tecrübelerinin tutarlı bir biçimde işe aktarılabilmesini de sağlayacaktır. Böylece stratejik kararlarda ortakların ortak bir perspektife sahip olmaları sağlanabilecektir.

Yönetici davranışları da yönetim biçiminin oluşması ve paylaşımcı bir ortamın şekillenmesinde önemlidir. Bir görüşmecimiz on ortak olmalarına rağmen uzunca yıllardır işi başarıyla yürütmelerini yönetimde uyguladıkları açıklık ve katılım ile gerçekleştirdiklerini dile getirmektedir. Bu görüşmecimiz (AB, Sağlık) işin başındaki kişinin ya da kişilerin diğerkâm ve adil olmalarının yönetimin daha rahat yürümesini ve tüm tarafların işe sıkıca sarılmalarını sağladığını belirtmektedir. Bu bağlamda işletmelerde şeffaflık ve sorunların vaktinde konuşulabilmesi son derece önemli bir etkidir. Bunun sadece ortakların kendi arasında değil tüm müessesede, tüm süreçlere hâkim kılınması gerekmektedir. Zira ancak böylece çok yönlü ve açık bir iletişim ortamı oluşup ve sorunlar büyümeden vaktinde çözülebilir.

Aile şirketlerinde aile hiyerarşisi ile yönetim hiyerarşisinin birbirine karıştırılması sık rastlanan bir durumdur. Bunun diğer bir şekli de işin aile gibi, ailenin de iş gibi algılanmaya başlanması ve her iki alanda da sorunların baş göstermesidir. Aile ve iş hiyerarşileri çakıştığında aile reisi işte de başkan olmakta ve katılım sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu hiyerarşi çakışmadığında ise işi yöneten kişinin ailede de benzer bir konumu kullanmaya kalkışması sorun çıkarmaktadır. "Büyük kardeş madem ben büyüğüm benim sözüm geçmeli diyor. Eğer büyük kardeş bilgiliyse ticarî tecrübesi varsa saygı da var. Ama yok büyük kardeş yeterli ölçüde yetişmemişse bu sefer küçükler daha yetişmişse sıkıntı oluyor. Türkiye'nin genelinde bu sıkıntı var. Ya da üç numarayı başkan yapmışlar, yönetimi başka yerde de sürdürmek isterse bu sefer diğerlerinde sıkıntı başlıyor." (HN, Sanayici)

Yukarıda ele alınan konular çerçevesinde ortaklıklarda yönetim sistematığının oluşturulması ve zamanla kurumsal bir yapının şekillendirilmesi ortaklığın devamı açısından mühimdir. Yönetim tarzının ve ilkelerinin belirlenmesi, uygulanması ve yönetimin sürekli katılımcı bir şekilde geliştirilerek sürdürülmesi şirketin büyümesi açısından da önem arz etmektedir. Ortaklar bu tür konulara riayet edip bir iş bölümü içerisinde ortaklığa değer katarlarsa kurumsallaşmanın ve kalıcılığın önünü açmış olurlar.

5.5 KURUMSALLAŞMA

Yukarıda bahsedilen yönetim uygulamalarının bütüncül bir şekilde oluşması ve şirketin kurucularından ve ortaklarından bağımsız bir varlık kazanması için kurumsallaşma perspektifi gündeme gelmiştir. Adlandırmanın kendisi bunun bir süreç olduğunu ve sürekli yenilenen bir çabaya gereksinim duyduğunu ima etmektedir. Kurumsallaşma temelde şirketin bir varlık kazanması olarak görülse de bunu sağlayacak olanlar bu şirketi kuran kişiler ya da başka bir ifadeyle sahipleridir. Genç (2007: 124)'in dile getirdiği gibi ortakların sadece kendi aralarında uyumlu davranmaları veya bazı yönetim ilkelerini uygulamaları kurumsallaşma için yeterli değildir. Bu durumu tüm işletmeye ve çalışanlara yaymaları ve kurum kültürünü oluşturmaları gerekmektedir. Ülkemizde kurumsallaşan ilk şirket olan Koç Topluluğunun kurucusu Vehbi Koç kurumsallaşmayı "işletmelerin, kurucuların ömrüne bağlı kalmaksızın yaşamaları" olarak açıklamaktadır. "Sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerde gördüğümüz bütün büyük kuruluşlar, şahıslar yerine sisteme ve organizasyona dayanarak uzun sürelerle ayakta kalmışlardır." (Koç, 1987: XII-XIV).

İş dünyasının örnek aldığı diğer bir önemli isim olan Sakıp Sabancı ise Türkiye'de başarının hep bir kişinin becerisine bağlı kaldığını ve onun ölümüyle ortaya çıkarılan değerlerin bittiğini dile getirmektedir (Sabancı, 2004: 368). Bu sebeple kurumsallaşmak ve işletmenin sürdürülebilmesini temin etmek gerekmektedir (Sabancı, 2004: 371). Sabancı başka bir yerde de dünya ekonomisinin gelişiminin kurumsallaşmış firmaları doğurduğunu ve bu seyri göremeyenlerin başarılı olma ihtimallerinin olmadığını belirtmektedir (Sabancı, 1985: 178). Vitali Hakko ise kurumsallaşmanın "aile şirketi olmanın dışına çıkmakla, halka açılmakla" gerçekleşebileceğini düşünmektedir (Hakko, 1997: 114).

Bütün bu örneklerde görüldüğü üzere kurumsallaşma sistemli bir biçimde iş süreçlerinin tanımlanması ve şirketin kişiye bağımlı bir yapı olmaktan çıkarılması demektir. Bu açıdan genel iktisadî dönüşümlere, sermaye gelişimi ve kurumların ölçeklerinin büyümesine bağlı olarak Türkiye'de 1990'lı yıllarda iş dünyasında hızlı dönüşüm yaşanmış ve kurumsallaşma arayışları belirginleşmiştir. Bu dönemde kurumsallaşmaya yönelik ilginin ve bilginin gelişmesiyle birlikte daha önce belirli büyük sermaye gruplarıyla sınırlı olan kurumsal şirketlerin sayısı hızla artmıştır.

Türkiye'nin hızlı bir biçimde dünyaya açılması ve kurumsal yapılarda olduğu kadar bireysel alanlarda da büyük dönüşümleri gündeme getirmiştir. Bu dönemde iş dünyasında çok yaygın olarak kurumsallaşma, profesyonelleşme, yönetim süreçleri, kalite belgeleri ve sistemleri konuşulmaya başlamıştır. Yaptığımız görüşmelerde incelediğimiz tecrübeler 1990'larda firma yapılarının çok hızlı bir değişime girdiğini göstermektedir. Bütün görüşmecilerimizde bu dönemde hızla değişen iş dünyasına ayak uydurma ihtiyacı çerçevesinde bir kurumsallaşma "telaşı" baş göstermiştir. Dolayısıyla bu tür hizmetleri veren kişilerin ve kurumların sayısında da hızlı bir artış yaşanmıştır. Bir görüşmecimiz bu süreci şu şekilde özetlemektedir: "1990'larda



Türkiye’de de hızlı bir değişim oldu. Özellikle dışarıya açılma çok faydalı oldu. 90’lı yıllarda öğrenme hızı vardı. Herkes her şeyi öğrenmeye gayret ediyordu. Avrupa şirket tarzı, Japon şirket tarzı, kişisel gelişim kursları... Bir kaynaşma vardı. Keyifli de bir şeydi. ‘Şirket nasıl başarılı olur? Yönetici nasıl daha başarılı olur?’ Müthiş bir sirkülasyon vardı. Ben bunun çok faydasını gördüm.” (İK, İletişim-Reklam)

2000’li yıllara gelindiğinde ise iş dünyasında bu tür konularda bir doyma meydana gelmiştir. Belki de belirli bir ölçeğin üzerindeki yapılarda asgari bir kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi bu konuların daha az konuşulmaya başlanmasına neden olmuş olabilir. Diğer taraftan kurumsallaşma ve profesyonelleşme uygulamalarının da bir zemine oturması söz konusudur. Özellikle küçük ve orta boy işletmeler gittikçe kendileri için ileri düzeyde bir kurumsallaşmanın külfetinin nimetinden fazla olduğunun farkına varmaya başlamışlar ve kendilerine uygun yapılanmaları gerçekleştirmeye yönelmişlerdir. “2000’li yıllardan sonra bu iş gündemden düştü veya kurumsallaştı. Üç beş kişilik firmaların da kendini holding gibi görmesinin anlamı yok. Onlar da öyle davranmaya başladılar.” (İK, İletişim-Reklam)

Görüşmecilerimiz genellikle işin sürekliliğini sağlamak, ortaya çıkan değeri koruyarak sonraki nesillere aktarmak ve yönetim süreçlerini güçlendirmek gibi birbirinden farklı gerekçelerle kurumsallaşmaya olumlu anlamlar yüklemektedirler. Görüşmecilerimizde kurumsallaşma ve kurumsal firmaların önemine dair değişen ölçülerde de olsa bir farkındalık mevcuttur. Bu farkındalık daha çok Batı’da ve ülkemizde ortaya çıkmaya başlayan örneklerden etkilenecek olmaktadır. Ancak bu bazılarında bilinçli bir uygulamanın öncüsü olabilirken bazılarında ise bir özentiden ibaret kalmaktadır. Bu açıdan çok değişik işlerde yöneticilik yapmış ve en sonunda kendi işini kurmuş olan bir görüşmecimiz literatürde yaygın olarak belirtilen bir hususu dile getirmektedir. “...Bugün Amerika ya da Batı dünyası genelde hegemonya oluşturduysa bunun temeli askerî güç falan değil bunun temeli korporasyondur; yani kurumsal firmalardır.” (CK, Sanayi).

Bu bakış açısı şirketin iktisadî sistemin bir unsuru olmanın ötesinde bir anlam içerdiğinin düşünüldüğünü göstermektedir. Ekonomi eğitimine ve doktorasına sahip bu görüşmecimizi destekler pek çok ibare ve örnek farklı eğitim seviyelerindeki görüşmecilerimiz tarafından da dile getirilmektedir. Şirkete yüklenen bu anlam, yapılan işin daha kurumsal ve büyük hedeflerle yapılmasını getirmesi açısından son derece önemlidir.

Kurumsallaşmanın en ileri aşaması olan kurumsal firmalar birçok aktörün beraberce işin içine müdahil olduğu ve hukukunun örgünlendiği yapılardır. Çünkü yapının çapının büyümesi ile birlikte yeni kaynakların işine dâhil edilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Kurumsal firmaların büyüklüğü kitlesel üretim sistemi ile birlikte yönetim sisteminin de değişimini gün-

deme getirmiştir. Bu bakımdan işin farklı parçalarının ayrı ayrı organize edilmesi ve bu parçaların birbiriyle uyumlu bir biçimde sürdürülmesi gerekmektedir. Bunun için özellikle nitelikli insan kaynağına ve işin genişlemesini finanse edecek malî kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sebeple çok ortaklı bir hükmi şahsiyete sahip, profesyoneller tarafından yönetilen, belirli bir planlama ve denetleme sistemine sahip kurumsal yapılar ortaya çıkmıştır. Bu yapılar aileler tarafından kurulsada zamanla buraların aileler tarafından yönetilmediğini hatta mülkiyetinin küçük bir kısmının ailede kaldığını görmekteyiz.

5.5.1 İşin ve Şahsî İlişkilerin Ayrılması

Kurumsallaşma, sistemi getirir ve kişiye bağımlılıktan kurtarır. Kurumsallaşma sürecini başarılı bir biçimde yürüten görüşmecilerimizde başlangıcından beri işi şahsî ilişkilerden ve şahsa bağımlılıktan kurtarma yönünde bir çaba ve bilincin olduğu gözlemlenmektedir. Diğer taraftan kişiye bağlı ve ilişkiler üzerinden işi yürütmekte ısrar eden görüşmecilerimizin kurumsallaşmayı sağlayamadıklarını; hatta böyle bir sürece girmelerinin kendilerini olumsuz etkilediğini; yapmakta oldukları işi de yapamaz hâle getirdiğini görmekteyiz. Farklı aktörlerin sürece dâhil edilmesinin gerekliliği ortaklar için psikolojik açıdan zor bir durum olduğu açıktır.

Kurumsallaşma ile birlikte işler profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeye ve sahiplerinden bağımsızlaşmaya başlar. Hatta bir süre sonra sahipliğin ciddi bir biçimde parçalandığı doğrudan profesyonellerce idare edilen firmalar ortaya çıkar. Kurumsallık düzeyi geliştikçe pek çok meselenin kişilerden bağımsız bir biçimde ele alınmasına ve detaylı kurallar sistematığının yerleşmesine neden olur. "Kurumsallaşma ve ekip çalışmasına inanan biriyim. Nitekim alt yapıda ve sistemde sorun olursa asıl o zaman ben rahatsız oluyorum. Çünkü hiç bir sistem düzen insana bağlı olmamalı." (SO, Tekstil)

Kurumsallaşma iş bölümünü gerektirir. Bunun için şirket bünyesinde işleri birbirinden ayırılmış birimlerin olması gerekir. Bu bağlamda yönetim kurulunun operasyondan kopması ve buralarda profesyonellerin görevlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde aile bireylerinin ya da ortakların verimli bir şekilde çalışabilmesinin zemini hazırlanabilir. Bu bağlamda şirket ortaklarının işlere göre ayrışmaları ve karşılıklı hesap verebilir durumda olmaları önem arz etmektedir. Bu dönüşüm kolay bir süreç değildir ve sürekli bilinçli bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir. "Belki sermaye yapısı olarak kurumsal gözükme, aile şirketi olarak gözükse de, ama yönetimin tamamı kurumsal. ee Departmanlar var, herkes birbirine bağlı müşteri... Yetkililer var, departman müdürleri var... Yani tamamıyla altta bir kurumsal bir yapı var. Sonuçta sorunlar tepede raporlama usulüyle bize gelir. Yani ben gidip de kimseye direkt müdahale edemem. ... yani hiç kimse kimsenin işine karışmaz." (AB, Tekstil)

Bu örnekte görüldüğü gibi bir iş akışının kurulması ve şirketin birimler şeklinde örgütlenmesi hayati önemdedir. Bir iş akışının ve raporlama sistematığının oluşturul-



ması işlerin birbirinden ayrışması ve yönetimin uzmanlaşması açısından çok kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.

5.5.2 Şirket ve Şahsî Maliye Ayrımının Oluşturulması

Bir ortaklığın kurumsallaşması için en önemli bileşen şirket muhasebesi ile şahsî varlıkların birbirinden ayrılabilmesidir. Bunun özellikle kurumsal olmayan şirketlerde başarılması ortakların işin ehemmiyetinin farkında olmaları ile ilintilidir. Ancak orta vadede şirketin mevcudiyetini sürdürmesi ve ortaklardan bağımsız bir varlık kazanması kendi bağımsız muhasebesine sahip olmasına bağlıdır.

Bu bağlamda öne çıkan en kritik konu aynı zamanda işe katkı yapan ortakların konumlarına ve performanslarına göre bir maaş almalarıdır. Bu durumda şahsî hesaplar ile şirket hesaplarının ayrışması kolaylaşmaktadır. Aksi hâlde maaşlı bir biçimde çalışmayan ortaklar ihtiyaç duydukça şirket kasasından para almaktadırlar. İyi örneklerde alınan bu paralar kaydedilmekte ve yıl sonunda kâr payından düşülmekte; kötü örneklerde ise bunlar kaydedilmemekte ve yıl sonunda herhangi bir hesap ve ortaklar arasında denkleştirme yapılmaktadır. Görüşmecilerimiz genellikle maaş prensibine dikkat etmektedirler ancak şirketten para almanın ayrı bir onayla kısıtlandığı durumlar müstakil bir finans birimine sahip kurumsallaşmış firmalar hariç azdır. Daha ilginç pek çok aile firmasında kurumsallaşmış dahi olsalar bu ilkelerin uygulanmasında sürekli sorunlar yaşanmaktadır.

Kardeşleriyle kurduğu işle Türkiye'nin önde gelen firmaları arasına girmiş olan bir görüşmecimiz (HN, Sanayi) şirket muhasebesinin ortaklardan müstakilleştirilmesi prensibini kendi işlerinde uygulayamadıklarını dile getirerek en sonunda ortaklıktan ayrılmasında bu tür düzensizliklerin önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir. Zira bu durumda şirketten yıl içerisinde alınan paralar şirketin nakit akışına ve sermaye yapısına zarar verir hâle gelmiştir. Örneğin ortaklardan biri şirketten yılın başında yüklüce bir miktar para alarak gayrimenkul yatırımı yapmakta yıl sonuna doğru ise parayı geri ödemektedir. Böylece kâğıt üzerinde sorunsuz gözükən hesap, şirket sermayesinin zayıflamasına neden olmaktadır. Bu tür meseleler kardeşler arasındaki ilişkilere de yansıyor görüşmecimiz ortaklıktan ayrılma kararı aldığını dile getirmektedir.

Şirket kasası ile şahsî muhasebelerin ayrılması için ortakların işte çalışmaları durumunda başka şirketlerdeki ya da kendi şirketlerindeki muadilleri kadar bir maaş almaları önemlidir. Hem işletmenin giderlerinin net olarak belirlenmesi, kendini rakipleriyle kıyaslayarak gelişimini ölçebilmesi hem de ortaklar arasındaki paraya dayalı ihtilafları azaltmak için bu uygulama gereklidir. Yaptığımız görüşmelerde başlangıçta böyle uygulamalar ol-

masa da zamanla bir maaş sistemine geçilmesi söz konusudur. Ancak bu durumda dahi iyice kurumsallaşmış örnekler hariç şirket muhasebesi ile şahsî varlıkların tam olarak ayrıştırıldığı söylenemez. Ortakların şirketten borç ve avans almaları, bunları geri ödemeleri, kâr paylaşımları ve nakit akışlarının gözetilmesi gibi konularda çeşitli sorunlar bulunmaktadır.

Kurumsallaşmış bir şirketin yönetim kurulu başkanı olan bir görüşmecimizin aktardığı gibi en önemli sorun Türkiye’de insanların çoğu zaman şirketin kasasını kendi cebi gibi görmesidir. “Bizde kesinlikle böyle bir şey yok. Biz de şirketten ücret alan, zaman zaman kâr ettikleri zaman pay alan, hem çalışan hem hissedarlarız. ... Hep böyle oldu bu disiplinimiz, hep böyle sürdü. Başarımızın sebebi de bu zaten.” (SO, Tekstil)

Fakat bu görüşmecimizin aktardığı sistem genellikle az rastlanan bir sistemdir. Daha çok rastlanan ise şirketin sermayesinin sınırlarını belirleyememektir. Bu görüşmecimiz bunu çoğu zaman duygusalılıklarla dolu bir coşkunun varlığı ile açıklamaktadır. “İnsan olarak diyoruz ki kardeşim ne olursa olsun istediği kadar para alsın ya da kaynaktan kullansın.... Herkes kendinde istediği kadar para çekme hakkı görüyor. İşte yanlışlar burada başlıyor. En büyük yanlış bu orda başlangıçta sabırla iyi niyetle tolerans gösteren bireyler daha sonra sen bunu daha fazla yaptın ben bunu daha fazla yaptım şeklinde, daha sonra kaosa dönecek ihtilafları yaşıyorlar. ... Belki iyi niyetle başlayan bir iş kavga ile bitiyor.” (SO, Tekstil)

Bir başka görüşmecimiz kardeşleriyle kurdukları ortaklıkta maaş sisteminin olmadığını kimin ne kadar alacağını ailelerin ihtiyacına göre belirlendiğini dile getirmektedir. Bu görüşmecimizin örneğine üç kardeşin evi bir ev gibi değerlendirilmekte ve her birinin ihtiyacına göre merkez kasadan ödenek ayrılmaktadır. “Bizim şirketimiz için öyle bir şey söz konusu değil ama başka şirketlerde yaparlar. Biz hiçbir şeyi ayrı düşünmüyoruz. Benim bir tane oğlum var, kardeşimin üç tane çocuğu var, öbürünün bir tane var. Masraflar hep kasadan çıkar. Onlarında da benim evladımın bir farkı yok. Bir tane evladım değil beş tane evladım var. Fark etmiyor yani.... Kasada ben varım. Bir şey alınacaksa önce onlara alırım sonra kendime alırım. Hiç bir zaman önce kendime alıp götürmedim. Örneğin LCD televizyon moda. Önce onlara alınacak bir iki sene sonra denk düşerse kendime alırım. Başka türlü ortaklık olmaz.” (ŞÇ, Kimya)

Diğer türlüünün şirketten fazla para çekilmesini getirerek şirketi zayıflatacağını düşünen bu görüşmecimiz hiçbir şekilde şirket ile şahsî muhasebelerin ayrışmamasıyla övünmektedir. Bu anlamda masraflardan dolayı alınan paranın kayıt edilmesi ve yıl sonlarında eşleştirilmesi de söz konusu değildir.

Kayınpederi ile uzunca bir zaman ortaklık yapan başka bir görüşmecimizin de durumu benzerdir. Onlarda da iki ev birbirinden ayrışmamıştır. “Bizimki çok orijinaldi. İkimiz de çok az harcadığımız için hiçbir şekilde maaş almaz ve birbirimize hesap vermezdik. ... Ama tabii bu da çok normal değil. Belki yani o zamanın şartlarında yürüyecek olan bir şey. Normalde tabii ki onun yapılması, denkleştirilmesi, hesabın tutulması lazım, normalde.” (EÖ, Demir-Çelik)



Fakat zamanla kayınları büyüyünce sorunlar çıkmaya başlamış ve ortaklık sürmemiştir. Hâlbuki zamanında hisselerine göre bir ortaklık kurup çalışma durumlarına ve konumlarına göre maaş belirleseler belki de ortaklığın sürmesi mümkün olacaktı.

Üç kardeşiyle uzunca bir süre ortaklık yapmış ve en sonunda ayrılmış olan bir görüşmecimize şirketteki malî işlerin yürüyüşünü sorduğumuzda kendilerinin maaşlı çalışanlar olmadıklarını ve her bir kardeşin ihtiyacına göre para aldığını dile getirmiştir. Ayrıca her birinin şirkette hisse payı ayrı da olsa yıl içerisinde alınan paralarda yıl sonunda buna göre de bir denge oluşturulmamaktadır. Ortakların alacağı paralar öznel bir temelde tamamen ailelerin ihtiyacı göz önüne alınarak belirlenmektedir. "Bizimki sizin anladığınız anlamda ortaklık değil, biz aileydik. Fakat en sonunda sorun da buradan çıkmıştır. Özellikle eşlerin ve çocukların farklı talepleri, harcaması çok olan ailelere yönelik bir tepki ortaya çıkarmış ve bu da ortaklığın sona ermesine neden olmuştur." (NP, İnşaat)

Ortakların maaşlı çalışanlar oldukları ve şirket muhasebesinin bağımsızlaştığı durumlarda dahi performans ve konuma uygun bir maaş ve prim sistemi genellikle bulunmamaktadır. Performansa dayalı değerlendirmelerin hayli yaygınlaştığı bir dönemde ortakların diğer çalışanlar gibi işe yaptıkları katkılarında ve performanslarına göre değerlendirilebilmesi gerekmektedir. Aksi durumda zamanla çok çalışan ve işe çok katkı yapanlarla diğerleri arasında sorun çıkmaktadır. Veya bu tür farklılaşmalar ortakların motivasyon kaybına, işin yavaşlamasına ve verimin düşmesine neden olabilmektedir. Bu bakımdan bulunduğu sektörde Türkiye'de tek olan bir firmanın yönetim kurulu başkanı ortakların maaşının belirlenmesi ile ilgili sancılı süreci şu şekilde aktarmaktadır. "Şimdi biz bir defa eşit şartlarda ortak olduk. Dedik ki müdürün sembolik bir farkı olması lazım. Herkes on lira alıyorsa müdürün on lira beş kuruş alması lazım. Müdür olduğu belli olsun. Daha sonra üniversite mezunu ile ilkökul mezunu aynı olmamalı dedik. İlk başta bunu deseydik sorun olurdu. Ama sonra mezuniyete göre farklar olması gerektiğini söyledik. Ama çok sembolik bir şey. Daha sonra çalışma süreleri ve performansları değişti. Bu şikâyetlere sebep oldu. Çok düşündüm şöyle bir metot geliştirdim: Bütün ortakları tek tek çağırdım ve dedim ki siz şirketin tek sahibi olsanız diğer çalışanlara şirketin kârlılığı açısından yüz üzerinden kaç verirsiniz. Herkese yüz üzerinden not verdirdim. Hesapladım 40'tan 85'e kadar bir değerlendirme çıktı. Maaşları buna göre yeniden ayarladım. Tabi işletme bir karıştı... Dediler neye göre yaptın bunu. Dedim şirkete yararlığı açısından yaptığım değerlendirmede böyle çıktı. Üç sene daha böyle geçti... Sonra dedim ki arkadaşlar maaşları performanslara göre ben takdir edeceğim. Diyeceksiniz ki sen kendine çok maaş alabilirsin. O zaman beni beğenmezseniz değiştireceksiniz. Şu an yaptığımız odur." (AB, Sağlık)

Bu örnekte on ortaktan biri kendisinin hakkının ve emeğinin takdir edil-

mediğini söyleyerek ayrılmış. Ancak daha sonra aynı işi kendisi tek başına kuramadığı için bu kalan ortaklar üzerinde gayet olumlu bir etki oluşturmuş ve ortaklık sinerjisinin başarının asıl etkeni olduğunu anlamışlar. Ancak bu örnekte dile getirilen profesyonelliğe doğru yavaş yavaş geçiş işin yürütülebilmesinde önemli bir etken olmuştur.

Bir başka görüşmecimiz de yine kardeşleriyle kurduğu ortaklıkta en başından beri hisseye göre değil işe göre bir maaş sisteminin mevcut olduğunu ve bunun diğer profesyonelleri için içinde tutmak ve motive etmek için gerekli olduğunu dile getirmektedir. "Ben genel müdürdüm diyelim 110 lira alıyorum. Benim hemen altımdaki aynı hisse olmasına rağmen imalata bakıyordu 90 lira alıyordu. Onun altında kalıpta çalışan 70 lira; öbür abisi büyük olmasına rağmen o da 60 lira alıyordu." (ME, Dökümhane)

Bu şekilde bir seviyelendirmenin işletmedeki diğer profesyonellerin maaşlarıyla ilişkili olduğunu dile getiren görüşmecimiz kardeşlerinin zaten ortak olmakla işten edilen kârdan pay aldıklarını dolayısıyla çalışmalarının karşılığının piyasa koşullarına göre olması gerektiğini dile getirmektedir. Fakat hisse oranları birbirinden çok farklı olmasına rağmen kâr dağıtımında benzer bir farklılaşmayı yapmamaktadırlar. Kâr payı dağıtımında önce ailelerin ihtiyaçları görülmekte ardından kalan pay hisselerine göre bölünmektedir. Görüşmecimiz bunu ortaklığı aşan bir kardeşlik hukukunun varlığı ile ilintilendirmektedir.

Başka bir görüşmecimiz (SA, Teknik Tekstil) de ortaklığın evvela şirketi gözetmekten geçtiğini dolayısıyla şirketi malî açıdan zaafa uğratacak işlerden kaçınılması gerektiğini dile getirmektedir. Daha önce yakın bir arkadaşıyla kurduğu ortaklık, ortağının şirketi incelememesi ve şirketin malî yesini gözetmemesi üzerine bozulan görüşmecimiz şimdi eşiyile kurduğu ortaklıkta buna dikkat etmektedir. Eşine "Biz çalışan gibi olmalıyız." dediğini aktaran görüşmecimiz "adam gibi KOBİ'lerde patrandan tut herkesin" maaşlı çalışan konumunda olduğuna dikkat çekmektedir.

Yukarıda bahsedilen şirket muhasebesi ile şahsî varlıkların ayrışması aslında sermaye ile servet arasındaki ayrımın belirginleşmesidir. Şahsî servet ve birikim şirkete konduğunda "onun artık servetten çıkıp bir sermayeye dönüştüğünü" (OA, Mühendislik-Müteahhitlik) ortaklar genellikle anlamamaktadır. Bir kişinin elindeki birikimi bir şirkete yatırdığında bunun artık şirketin sermayesi olarak kendi tasarrufundan çıktığını anlaması zor bir şey olsa da bu aynı zamanda hukukî bir ilke olarak şirketin varlığını sürdürmesinde önemlidir. Örneğin bir kişi bir arkadaşına istediği şartlarda borç verebilir. Ama bir şirket borç veriyorsa bunun mutlaka paranın kıymetini koruyacak bir nemalandırma ile verilmesi kanunen mecburidir. Buradaki fark servet ile sermaye arasındaki ayırmadan kaynaklanmaktadır. Zira kişinin şahsî malî olan serveti üzerinde sınırsız tasarruf hakkı varken, kanunlarla teminat altına alınmış sermayede böylesi bir tasarruf hakkı yoktur. Sermayenin bilinçli olarak suistimali suçtur.

Bu bağlamda görüşme yaptığımız isimlerden birinin kendi firmasında bulunduğu çözüm çok ilginçtir. Bir aile firması olan şirkette ortaklar maaş almamakta, hemen



hemen bütün harcamaları şirket adına yapılmaktadır. Hatta aldıkları gayrimenkuller dahi şirket namına alınmakta ve kendileri burada bir kiracı olarak oturmaktadırlar. Kendi şahsî harcamaları için de ailenin her bir üyesi ihtiyaç duyduğu kadar parayı alabilmektedir. Böylece bu ailenin her şeyi şirket hâline gelmiştir. Bankacılıktan gelme bu görüşmecimiz aslında kendi şahsî masraflarının tamamını şirkete masraf olarak göstermekte ve böylece vergiden düşmektedir. Bu yönüyle çok akılcı bir çözüm olarak gözükmektedir. Diğer taraftan kurumsallaşma ve muhasebe yönetimi açısından bu çözümün çeşitli zorluklar doğurduğu da inkâr edilemez bir gerçektir.

Bu tür ekstrem sorunlara ek olarak yıl sonunda şirketin kazancının dağıtımı ya da sermaye artırımı konularında genellikle ortakların işe bakışından ve beklentilerinden kaynaklanan ihtilaflar çıkmaktadır. Her bir ortağın ihtiyacı farklı olabileceği gibi ortakların şirketin ihtiyaçlarını merkeze almaları gerekmektedir. Zira şirketin varlığını ve gelişimini sürdürmesi belirli tüketim harcamalarının yapılmasından önemlidir. Görüşmecilerimizden bu bakımdan ortağıyla sorun yaşayan ve bu sebeple ortaklıkları sone eren pek çok örnek mevcuttur. "Kesinlikle hisse paylaşılmayacak. Yani bu sene ne kâr ettiğimizi göz önüne almayacak. Çünkü büyümesi gelişmesi gerekiyor işin. Aksi takdirde seneye gelecek sıkıntıları karşılayacak kimse kalmaz. 30 sene içersinde bir defa paylaştık biz. Ev almamız gerekiyordu; herkesin payını dağıttık; herkes de evini aldı. Bu da 1998'de. Bugüne kadar hâlâ bir şey dağıtmadık. Çünkü gelişen teknolojinin peşinden gidemiyorsanız rakiplerinizden geri kalıyorsunuz. Bu da iş kaybı oluyor. Bizler yan sanayi çalışıyoruz. Müşterinin başka arayışlara girmemesi gerek." (ME, Dökümhane)

Bu görüşmecimizin başkalarıyla kurduğu ortaklıklar benzer nedenlerle dağılmıştır. Zira ortaklık kurduğu kişiler sadece maaş olarak yıl sonunda kâr payı almaksızın çalışmayı kabul etmemişlerdir. Bu kişiler kendi işlerine sahip olmanın şirketten edilen kârı almak ve harcamak olarak görmektedirler. Ancak görüşmecimiz ayrıldığı ortaklarının piyasada kalamadıklarını aktarmaktadır. Yani sermayenin genişletilmesi ve yeni yatırımlar yapılarak işin büyütülmesi çoğu işte kârın paylaşarak tüketilmesinden daha önemlidir.

Yukarıda şirketin ortaklardan bağımsız bir varlık olarak ortaya çıkamamasına dayalı olarak ortaya çıkan malî ve muhasebe sorunları ülke düzeyinde işletmecilik anlayışının gelişmesi ve rekabetin artması neticesinde daha az rastlanır hâle gelecektir.

5.5.3 Sektörün Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi

Kurumsallaşma süreci ortakların bakışlarından ve tutumlarından olduğu kadar bazı dış etkenlerden de etkilenmektedir. Bunların başında sektör ve ölçek gelmektedir. Görüşmecilerimiz bazı sektörlerde kurumsallaşmanın

zor olduğunu dile getirmişlerdir. Bu sektörlere baktığımızda genellikle katma değeri az, düşük teknoloji ile çalışan, nitelikli insan kaynağına az ihtiyaç duyan sektörler olduğunu görmekteyiz. Bu sektörleri giriş için ileri düzeyde uzmanlığa, büyük sermayelere, satış ve pazarlama için yeni tekniklere az ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'nin ilk beş yüz firması arasında yer alan ağırlıklı olarak tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren görüşmecilerimizden biri bu noktayı dile getirerek kendi kurumsallaşmalarında sektörün yapısının yavaşlatıcı etkisi olduğunu dile getirmiştir. Zira içinde buldukları tekstil sektöründe patronun "mutlaka işin başında olması" gerekmektedir (AB, Tekstil). Bu anlamda kendi firmaları da aile işletmesi görünümünden profesyoneller tarafından yönetilen bir görünüme geçmede sıkıntılar yaşamıştır. Bu görüşmecimiz ortak olduğu turizm, dış ticaret ve tasarım şirketlerinin daha kurumsal bir yapıda olduklarını dile getirmektedir. Bu sektörler fazla uzmanlık isteyen ve profesyonellerin katkısına açık alanlar iken, tekstil emek yoğun bir alan olarak kurumsallaşma ve profesyonelleşmeye daha az müsaittir. Bir diğer görüşmecimiz içinde buldukları hizmet sektörünün kurumsallaşmayı zorlaştırdığını belirtmektedir. Bu sebeple toplam kalite yönetimi sistemine geçiş çabaları başarılı olmamıştır. "Mobilyacı olsanız girdisi çıktısı belli. Burada giren çıkan arasındaki süreç çok karmaşık. Yani o yüzden tanımlayamadık ve vazgeçtik yazılı bir şeye gitmekten. Bir müddet sonra bir kalite belgesi aldık ama ona da ne kadar uyuyoruz ayrı bir soru işareti." (İK, İletişim)

Hazır giyimde önde gelen markalardan birinin kurucusu olan bir görüşmecimiz sektördeki üreticilerin perakendeciliğe girmesi ile birlikte son zamanlarda kurumsallaştığını dile getirmektedir (SO, Tekstil). Zira üreticilerin artık zincir mağazalar kurarak doğrudan kendileri tüketiciye ulaşmaya çalışmaları sebebiyle yeniden yapılanarak kurumsallaşmaları gerekmiştir. Boya kimyasalları üreten bir firmanın ortağı olan bir başka görüşmecimiz ise kendilerine kurumsallaşmayı önerenler olduğunu ancak araştırmaları neticesinde pazar şartları sebebiyle sektörün kurumsallaşmaya çok fazla müsait olmadığını gördüğünü belirtmektedir. "Kurumsallaşabilen firmaların pazarı, piyasası, ürettiği ülkenin koşulları, alış şartları, satış şartları belli bir sistem içersinde hareket ediyorsa o şirketleri kurumsallaştırmak daha bir kolay. Ama son yıllarda deri ve tekstil sektörü bayağı ciddi kötüye doğru gidiyor." (ŞÇ, Kimya)

Kendilerinin tamamen müşteri odaklı çalıştıklarını ve bu sebeple de satışın ve tedarikin özel ilişkilerle yürütüldüğünü dile getiren bu görüşmecimize göre "Kurumsallaşmak koyduğunuz sistemlere birilerini uydurmak, alısta da satışta da sizin kurallarınızla oynamak, sistemin dışına çıkmamak" (ŞÇ, Kimya) ile mümkündür. Bu görüşmecimiz eğer kurumsallaşmış olsalardı bu kriz ortamında işi sürdüremeyeceklerini düşünmektedir.



5.5.4 İş Ölçeğinin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi

Şirketin büyüklüğü ile kurumsallaşma arasında çok yakın bir ilişki mevcuttur. Erdoğan (2007: 102) kurumsallaşmanın önemini işletme küçükken fark edilemediğini, büyümeye sürecinde ortaya çıkan yönetim ve koordinasyon sorunlarının kurumsallaşma ihtiyacını somutlaştırdığını belirtmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma aslında geçiş dönemlerinde gündeme gelmektedir.

Görüşmelerimizde belirli bir büyüklüğü aşan firmalarda aile şirketi dahi olsa bir kurumsallaşma çabası göze çarpmaktadır. Zira belirli bir kademe geçtikten sonra girilen işler ve ilişkileri yönetmek için bir kurumsal profesyonel yapının teşkili şarttır. Ancak bu aşamaya gelmemiş şirketlerde kurumsallaşma bazı yönetim ilkelerinin uygulanması ile sınırlı kalabilmektedir. Küçük bir şirketteki ilişkiselliği alıp büyük bir kuruma uygulamaya çalışmak ne kadar makulse büyük yapılardaki kurumsallığı alıp küçük bir şirkete uygulamak da o kadar imkânsızdır. "Ortaklıkların bir de işletmelerin ölçeklerine göre farklı ele alınması gerekir. Büyük ölçekli yapılarda farklı kurumsal bir ortaklık yapısı olabilir, küçük ölçeklilerde daha farklı, daha duygusal, belki daha profesyonel olmayan duyguların bile ön plana çıkabileceği ilişkiler arada bir bağlayıcı olarak görev yapabilir. Fakat işletme büyüdükçe bunun daha profesyonelce daha ilkeli, daha belli kurallar içermesi gerekiyor." (HZ, İnşaat)

Büyük bir bankanın kurucusu ve sanayici bir ailenin mensubu olan bir görüşmecimizin dile getirdiği gibi "işler belli bir büyüklüğü aşınca yazılı sisteme doğru gitmektedir." (HÇ, Bankacı). Bu sebeple küçük bir firmada iş bölümünün gelişmeyi işlerin şahsî ilişkilere dayanması yadrganmamalıdır. Böyle bir firmanın ortağı olan bir görüşmecimiz bunu şöyle dillendirmektedir: "Küçük bir işletme bizimkisi neticede. İşin her yerinden tutmak zorundasınız. Yeri geliyor ben onun, yeri geliyor o benim işlerimi takip ediyordu." (AA, Tekstil)

Bir işletmenin küçüklüğü sadece cirosunun miktarını değil aynı zamanda şirket içinde kişilerin birden fazla görevi üstlenmelerini, şirketin tüm ilişkilerini ve bilgilerini bilebilmelerini getirebilmektedir. Şirketin küçük bir ofiste ya da atölyede faaliyetini sürdürmesi ve tüm çalışanların birbirini yakından tanınması iş ilişkilerini aşan şahsî ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İlişkilerin yakın ve sıcak olması belki de bu işletmelerin en temel ve güçlü özelliğidir. Bu yakınlık kurumsallaşmayı engelleyen bir etken olabilmektedir. Bu görüşmecimiz (SA, Teknik Tekstil) firma yapısının ve mekânının küçüklüğünden dolayı işe aldığı mühendislerin bir süre sonra işin tamamını ve müşteri ilişkilerini öğrenip ayrılarak kendi firmalarını kurduklarını ve kendisine zarar verdiklerini dile getiriyor. Dolayısıyla mevcut yapıda kurumsallaşmak başkalarına iş öğretmek anlamına geldiği için

bunu tercih etmemektedir. Zaman içerisinde daha büyük bir mekâna çıkıp işi parçalara ayırarak çeşitli birimler bünyesinde örgütlemeyi ve satışı da bayileri aracılığıyla yapmayı düşünmektedir. Böylece işe giren birinin kolayca tüm işi öğrenememesini ve firmanın sürekliliğini garantiye almış olacaktır.

Diğer taraftan bu küçük işletme büyüdüğü zaman kurumsal yapıdaki değişimler ortakların arasındaki ilişkilere de yansımaktadır. Bu bağlamda şirketler büyüdükçe ortakların da kurumsallığın ve büyüklüğün gerektirdiği bilgiyi ve donanımı edinmeleri gerekmektedir. Gerçi o döneme kadar edindikleri iş tecrübesinin belirli boşlukları doldurması söz konusudur; ancak tecrübelerinin ve bilgilerinin yetmediği durumlarda da bunun farkında olarak kendilerini ona göre hazırlamaları gerekmektedir. Zira küçük bir işletmede birbiriyle son derece uyumlu olan ortaklar işin çapı büyüdüğünde tam tersi olabilmektedirler. Bir görüşmecimiz bu aşamada yaşanan sorunların esas sebebinin “gelinen büyüklüğü yönetememek” (MB, Matbaa) olduğunu dile getirmektedir.

Kurumların farklılıklarının göz önünde bulundurulması ve kurumsallaşmanın katı kurallara bağlı bir biçim olarak değil esnek bir yapılanma olarak tasarlanması sürecin başarısını artırmaktadır. İşin katı kurallara bağlanması veya katı kurumsallaşma özellikle küçük ve orta işletmelerde sorun oluşturmaktadır. Zira işin esnek bir biçimde tasarlanması ve uygulanması icap etmektedir. Bu bağlamda özellikle KOBİ’lerin kendilerine uygun modeller peşinde olmaları gerekmektedir. “Orta ve küçük ölçekli firmalar katı kurallarla kendi ayağını bağlamış olur.” (İK, İletişim-Reklam).

Bunu kendi tecrübeleri ile örnekleyen bu görüşmecimiz (İK, İletişim-Reklam) kendilerinin kriz zamanında sektör ve iş değiştirmek durumunda kaldıklarını, dolayısıyla şirketteki iş tanımlarının tamamen değişmesi gerektiğini dile getirmiştir. Ona göre iş ve işlemleri eğer katı bir biçimde belirlemiş olsalardı böylesi bir değişimi gerçekleştirmeleri çok fazla söz konusu olamazdı.

5.5.5 Profesyonelleşme

Kurumsallaşmanın, işteki şahsileşmeyi ortadan kaldırarak işin sürekliliğinin sağlanması bakımından önemli adımlar yapacağı ve dolayısıyla ortaklık üzerinde olumlu etkiler oluşturacağı öngörülmektedir. Bunun için iş bölümünün gerçekleştirilmesi, görevlendirmelerin net bir biçimde yapılması ve toplantıların vaktinde ve kayıtlı bir biçimde yapılması, muhasebe ve finans sisteminin kayıtlı, disiplinli ve şeffaf olması önem arz etmektedir. Bütün bunların gerçekleştirilmesinin ardında profesyonelleşme bulunmaktadır.

Tüm şirketler ve hatta tüm yapılar mevcudiyetlerini sürdürmek için dış dünyanın değişen koşullarına ayak uydurmak ve gelişmek zorundadırlar. Hem içsel değişime ihtiyacı hem de dışsal değişimler gittikçe işi kuran ve geliştiren kişilerin kendi şahıslarında çözemeyecekleri alanları getirir. İşin kurallara bağlanması, iş bölümünün ger-



çekleştirilmesi ve dışarıdan yeni ve taze kaynakların işe dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan kurumsallaşma işletme ile sahipleri arasında bir uzaklığın tesisi anlamına gelmektedir. Artık sahiplerin üstlenecekleri temel görev en fazla yönetmek olacaktır. Eğer sahiplerden bazılarının profesyoneller olarak operasyonun içinde kalmaları gerekiyorsa o zaman da aynen profesyonel çalışanlar gibi kurallara bağlı bir biçimde hareket etmelerinin temin edilmesi gerekmektedir. Bu ciddi bir biçimde süreç hâkimiyeti gerektirmektedir. Dolayısıyla pek az kurum bunu başarabilmektedir. Bir görüşmecimiz uzun iş tecrübelerinden sonra kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin önemini anladığını belirtmektedir: "...ben gittikçe şunu öğrenmeye başladım: İşin geliştikçe altını iyi doldurman lazım. O zaman sen yukarı çıkacaksın ve altını dolduracaksın. Önce genel müdür ya da satış müdürüsün. İşin geliyor sen patron oluyorsun. O yaptığın işleri yapacak eleman alman lazım ki sen biraz daha başka bir yere geçesin ya da bir iş daha kurabilesin." (EE, Matbaa)

Şirketteki payların ille de yönetime yansımaları gerekmez. Yönetimin ayrı bir iş olduğu Türk işletme dünyasında özellikle KOBİ'ler düzeyinde henüz tam olarak anlaşılmış değildir. "Şöyle bir anlayış var parayı fazla koyan kişi veya hissesi fazla olan kişi iyi yöneteceğini de zannediyor. Yani hisseyi koymakla başarı ile yönetmek arasında doğrusal bir ilişki olduğu zannediliyor." (NG, Akademisyen). Genel müdürlük yaptığı işinden ayrılıp yeni bir ortaklık kurmaya yönelen bir görüşmecimiz yaşanan sıkıntıyı yönetim süreçlerinin yanlış yapılandırılmasına bağlamaktadır. Ona göre patronun işin başında olduğu işlerde profesyonellerin rahat çalışmasının imkânı yoktur. (MB, Matbaa). Bir görüşmecimiz bu bağlamda kendisinin işin başına geçtiğinde profesyonellerin çalışma usullerinin bozulduğunu dile getiriyor: "Profesyonelleşme ortaklar arasındaki ilişkiyi rahatlatıyor. ... Mesela bizim kâğıt işimiz çok profesyoneldi. Bir tane müdürümüz vardı, dört ortak haftada bir toplanıyorduk genel bilgi alıyorduk. Ben matbaadan sonra oraya döndüm. Müdürümüz vardı ama ben işle ilgilenmeye başladım. Ama daha sonra diğer ortakların bundan biraz rahatsız olduklarını hissettim. Mesela oraya gitmeseydim o iş daha sağlıklı olurdu diye düşünüyorum. Ben yönetim kurulu başkanı değildim ama benim orda bulunmam ilk baştaki ilişkimizi bozdu." (EE, Matbaa)

Bir holdingde insan kaynakları müdürü olarak görev yapan başka bir görüşmecimiz "Bana bir şirketin organizasyonel yapısını oluşturup yapılandırmayı yapın denildiğinde ben asla şirket ortağına ya da şirket yönetim kurulu üyesine genel müdürlük görevini vermem." (AD, Yönetici) demektedir. Ona göre genel müdürlük görevi profesyonel birinin görevidir. Yani profesyonel ücretli çalıştıracağınız birinin görevidir. Genel müdür ortaklar hissedarlar üst düzey yöneticilerle çalışanlar arasında köprü kuran kişidir.

Profesyonelleşme ortakların kendilerini ve işlerini geliştirebilmesinin de

önünü açmakta, kolaylaştırmaktadır. Kardeşleriyle kurduğu işi geliştirmek için uzunca yıllardır çalışan bir görüşmecimiz (ME, Dökümhane) kurumsallaşmanın olmadığı yerde ve zamanlarda patronun işin her bir boyutunu düşünmek ve geliştirmek durumunda olduğunu ancak kurumsallaşma sonrasında sadece işin yönetiminden, işle ilgili süreçleri takip etmekten sorumlu olduğunu dile getirmektedir. Dolayısıyla profesyonelleşme sağlandığında işin başındaki yönetim kurulu ya da patron işi geliştirmek için daha fazla vakit ayırabilmektedir.

İşin profesyonellere devrinin işletme kurallarının ve ilkelerinin belirlenerek ve kontrol mekanizmaları oluşturularak tam yetki ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Böylece işin neticelerinden tam anlamıyla sorumlu olacak profesyonel kadronun çalışması işin devredilmesindeki faydaları getirebilecektir. Aksi hâlde yönetim biçimi, yetkiler ve görevler hakkında sürekli bir muğlaklık olacaktır ki bu şirketin büyüyüp gelişmesinde önemli bir engel teşkil edecektir. Uzunca yıllar çok çeşitli iş tecrübelerine sahip bir görüşmecimiz bir şirkette genel müdür olduktan sonra istediği uygulamaları gerçekleştiremediğini bu sebeple şirketteki projelerini bir türlü uygulayamadığını ve şirketin geliştirilemediğini dile getirmektedir. "Diyorum ki mesela ben arkadaşınıza yol verelim, patron diyor ki biz onla yıllardır çalışıyoruz vefa borcum var, bırak devam et." (CK, Sanayi).

Profesyonelleşme ile ortaklık arasında bazı geçişlilikler de bulunmaktadır. Özellikle orta ölçekli işlerde kurumun büyüme seyrinde işte başarılı olan profesyonelleri motive etmek için ortaklık mekanizmasının devreye girdiği görülmektedir. İşe azami düzeyde katkı yapan bu profesyonelleri tutmak ve motivasyonlarını artırmak üzere onlara şirketten hisse verilmektedir. Büyük küresel şirketlerde de uygulanan bu mekanizma şirketin ölçeğine ve kurumsallaşma düzeyine göre sıkıntılara neden olabilmektedir. Bir süre sonra şirkette bazı kararlarda artık şirketin ortağı bu profesyoneller itiraz ettiğinde onlara hisse veren diğer ortaklar durumdan rahatsız olabilmektedir. Bu uygulama iyi idare edilmediğinde bir zaman sonra iyi çalışan bir profesyonelin kaybedilmesine de yol açan bir etken olabilmektedir. Pek çok uluslararası ve kurumsal tecrübeye sahip bir görüşmecimiz (OA, Mühendislik, Müteahhitlik) büyük bir grupla kurduğu ortaklığı sonlandırdıktan sonra firmasındaki 5 yıldan fazla çalışan mühendisleri % 25 ortak yapmıştır. Görüşmecimiz bunu onları motive etmek ve işe sahiplendirmek için yaptığını dile getiriyor. Zira ona göre mühendislik işi temelde bir sermaye işi değil "fikir katılarak yapılan ortak bir iş, akıl işidir." (OA, Mühendislik, Müteahhitlik).

Böylece onların uzmanlık ve becerilerinden daha fazla faydalanmayı ümit etmektedir. Ancak bu kişiler bir süre sonra patron gibi davranmaya ve işi aksatmaya başlamışlardır. Yani beklenen etkinin tam tersi ortaya çıkmıştır. Görüşmecimiz bu kişilerin şirketten ayrılırken hisselerini talep etmesini yadırgamaktadır. Hâlbuki bu talep bir ortak olarak onların en doğal hakkı olarak görülmelidir. Görüşmecimiz bu uygulamanın iyi çalışan profesyonellerini kaybetmesine neden olduğunu dile getirmektedir. Diğer taraftan babasının batan bir işini toparlamak isteyen bir görüşmecimiz (SA, Teknik Tekstil) onun zamanında işler yolundayken "müdür ya da yönetici vasfında



olan insanlarla paylaştığı hisseler”in ciddi sorunlar çıkardıklarını dile getirmektedir. Bu görüşmecimiz zamanında karşılıksız verilen hisselerin geri alınmasının kendisine maliyet oluşturduğunu dile getiriyor ve uygulamanın yanlılığına vurgu yapıyor. Bu bağlamda profesyonelleri motive etmek üzere şirkete ortak yapmak yerine iyi işleyen bir prim mekanizması kurmak daha akılcı ve az sorunlu gözükmektedir.

Diğer taraftan özellikle küçük firmalarda profesyonel istihdam edilemeyince ortak alıp onun motivasyonundan faydalanmaya çalışmak gündeme gelmektedir. Bu uygulamada en iyi profesyonelin bir ortak olduğu düşünülmektedir. Ortağın işi sahiplenip çok çalışacağı böylece profesyonelden elde edilecek verimin sağlanacağı düşünülmektedir. “Türkiye’de profesyonelce işlerin yürütülmesi yok. Büyük firmaların dışında küçük firmaların profesyonel adam çalıştırma imkânı yok. Büyük firmalar adama yüklü miktarları kıyıyorlar ama küçük firmalar bunu yapamazlar. Ne yapıyorsun o zaman; ‘gel sana ortaklık verelim...’ Benim gördüğüm bu. Bizde de öyle senin değer 3 bin lira ama bizim verecek hâlimiz yok sana şuradan bir hisse verelim, kazandıkça paylaşalım.” (OA, Mühendislik, Müteahhitlik)

Bazen de işin kayıt dışı olması, özellikle muhasebe gibi mahremiyet gerektiren işlerin görülmesi için bazı kişilerin ortak olarak işe dâhil edilmeleri gündeme gelmektedir. “Mesela bir şirkette pazarlamacı ayrı olmalı, finans bakan ayrı olmalı, teklif ve projelere bakan ayrı olmalı diye düşünmüştük. Bunların her birini ortakların kendisi yapmalı diye düşünmüştük. Oysa buna gerek yok. Pazarlama istiyorsan pazarlamacı bulursun başına koyarsın. Finans istiyorsan finans bulursun onu başına koyarsın. Sen de koordine edersin bunları.” (MK, Alüminyum Doğrama)

Bir başka görüşmecimiz (İK, İletişim-Reklam) ise birlikte çalışan altı arkadaş olarak kurdukları şirkette ortaklar zaten profesyonel hayattan geldikleri için en iyisini onların yapacağını düşündüklerini anlatmaktadır. Fakat daha sonra bir ortağın iyi profesyonel yönetici olmadığını görmüşlerdir. Zira birisinin bir taraftan patron diğer taraftan personel olması pek çok şeyi zorlamaktadır. Dolayısıyla ortağın bir profesyonel gibi görüldüğü işlerde bir süre sonra ortakların bir hiyerarşi içerisinde çalışması sorun olmaya başlamaktadır. Aynı statüye sahip kişilerin birbirini yönetmesi ve denetlemesi pek çok şeyi zorlaştırmaktadır. “Hatayı şeyde yapmış olabiliriz; gene ortakları işin içine profesyonel olarak sokmaya başladık. Mesela ortağın birini şirketin başına koyduk diğerini yardımcısı yaptık. Bir süre sonra ortakla yönetim kurulu başkanı aynı seviyede... Bir hesap sorma mekanizmasını başaramadık. Sadece unvanlar değişik, herkes ortak yoksa. Böyle bir yetki çatışması oldu. Her ne kadar kâğıt üzerinde bir hiyerarşi olsa da fiiliyatta sorun vardı. Ortaklar bu işi ben yapıyorum diğerleri karışmasın gibi bir duyguya kapıldı. Bu da müessesenin sıkıntıyla düşmesine sebep oldu.” (İK, İletişim-Reklam)

Ortakların işin içinde oldukları yapılarda diğer profesyonellerin çalışmaları da zorlaşmaktadır. Zira birbirine paralel de olsa bir birimin yöneticisi aynı zamanda ortak olduğu için diğerinin kendisini dinlemesini bekleyebilmektedir. Özellikle KOBİ'lerde kurumsal yapılanma bir profesyonelin yönetime gelmesini ve onun idaresi altında sürecin yönetilmesini gerektirdiğinde ortaklar işin ve kendi tecrübelerinin düzeyinin de etkisiyle profesyonellere yetki devrini gerçekleştiremiyorlar. Zira işin çapı profesyonel yöneticilere devredilip çıkılmayı besleyecek düzeyde değildir. Bunun yanı sıra bu yapılarda sıra iş yönetme tecrübesi henüz iş yapma tecrübesinin önüne geçmiş değildir. Dolayısıyla ortaklar işten çekilebilmeyi gerektiren bir davranış kalıbını geliştiremiyorlar. Bir görüşmecimiz kendi tecrübesinden hareketle "ortağın başında olduğu bir şirkette genel müdür olmak mümkün değil" (MB, Matbaa) diyerek bunu anlatmaktadır. "Ortakların başında olduğu bütün şirketlerde bu böyle aslında. Yani eminim diğer arkadaşlarda benzer tecrübeler söylemişlerdir. Yani ortak bizatihi işin başındaysa genel müdür aslında odur. Onun altındaki genel müdür tamamen göstermeliktir. Bunu kabul ederseniz ve bilerseniz problem çıkmıyor. Ama bunun farkında değilseniz genel müdürlük yapmaya kalkarsanız orda barınamazsınız. Sizi kapının önüne koyarlar. Ben bunu yaşamadım çünkü ben gördüm test ettim ve farkındaydım pozisyonumun. Ve o pozisyonuma göre davrandım. Yani genel müdür olmadığımı farkında olarak çalıştım." (MB, Matbaa)

Profesyonelleşme işin içinde bulunduğu koşullar ve evre ile de yakından ilişkilidir. Zira işin kuruluş evresinde genellikle kurucuların yakın bir alakası gerekmektedir. Yükseliş evresi profesyonelleşme için en iyi evredir. Zira işin gelişimi belli bir aşamaya gelmiştir, iş tanımları ve alanları belirginleşmiştir. Dolayısıyla işin profesyonel kadrolara aktarılmasının teknik koşulları oluşmuştur. İşin profesyonellere aktarılmasında çoğu kez kurucuların yorulmaları, işe dair beklenti ve heyecanlarının azalması da önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kurucular, ortaklar kendilerine daha az operasyonel meşguliyet verebilecek şekilde işi yeniden kurmaya yönelirler. Örneğin bir görüşmemizde uzunca yıllar yöneticilikte ve üretimde aktif bir rol oynamış olan ortakların zamanla daha önce yöneticisi oldukları birimlerin danışmanı oldukları görülmektedir (AB, Sağlık). "...kocam yönetim kurulu başkanı, oğlum yönetim kurulu başkan yardımcısı, ben genel müdürüyüm ve yönetim kurulu üyesiyim. ... Tekstil'in icrası bende tamamıyla. Gelinim genel müdür yardımcısı, kardeşim de yönetim kurulu üyesi. Aynı zamanda da ben grubun CEO'suyum. Operasyonun bütün sorumluluğu bende genel müdür olarak; aynı zamanda da bütün grubun danışmanlığını da yapıyorum." (AB, Tekstil)

Bu anlatıldandaki karmaşık yapı küçük bir tekstil atölyesinin sahibi veya yöneticisi tarafından söylenmiş değildir. Türkiye'nin önde gelen firmalarından, önemli ihracatçılarından olan bu grupta aile ile işin iç içe geçmiş olması, yönetim kademelerinin birbirinden çok fazla ayrılmayarak karmaşık bir hiyerarşiye dönüşmesine yol açmıştır. Her bir ortağa ve ailenin yeni mensuplarına alan açmak için bir şekilde belirli konumların oluşturulması grupta profesyonellerin çalışma hız ve verimini düşüren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar görüşme yaptığımız grubun ku-



rucusu ve yöneticisi işlerin tanımlanarak birbirinden ayrıştırıldığını ve yönetim kurulu üyeleri arasında katı bir iş bölümü olduğunu dile getirse de konuşmanın ilerleyen safhalarında aile üyelerinin varlığının zaman zaman gruba profesyonel bulmayı ve tutmayı zorlaştırdığından bahsetmektedir. Zira eski bir bürokrat ve aynı zamanda özel sektörde üst düzey yöneticilik tecrübeleri olan bir görüşmecimizin aktardığı gibi “aile şirketlerinde özellikle çocuklar devreye girdiği zaman profesyonellerle mücadele etmeleri” (GE, Bürokrat, Yönetici) nitelikli kişilerin işin içinde tutulmasını zorlaştırıyor.

Ortaklıklarda kurumsallaşmanın tamamlanması şahıslardan müstakil bir yapının kurulması için işin profesyonellere devredilmesi büyük önem arz etmektedir. Zira kurumsallaşmayı gündeme getiren sorunları aşmanın yolu işlerin tanımlanması ve belirli prosedürlere bağlanmasıdır. Bunun için uygun bir denetleme ve performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Ortakların işin yöneticisi veya çalışanı olduğu durumlarda bunları gerçekleştirmek çeşitli sıkıntılar getirmekte ve iyi işleyen bir yönetim sistemi kurulamamaktadır. Dolayısıyla ortaklıkların yolunda gidebilmesi için profesyonelleşme gerçekleştirilmelidir.

5.5.6 Denetim

Kurumsallaşma ve profesyonelleşme beraberinde denetim konusunu gündeme getirmektedir. Aslında birden fazla kişinin işin içinde yer aldığı yapılar olarak ortaklıklarda zaten bir denetim sistemi mutlaka öngörülme durumundadır. Ortak sayısı fazla olduğu duruda bağımsız bir denetleme aygıtı şeklinde veya ortakların birbirine hesap vermesi şekline bir denetlemenin ortaklar arasında bir güven ilişkisi doğuracaktır. Hâlbuki ortaklıklarda genellikle denetim mekanizması ihmal edilmektedir. Zira ortaklıkların kurulmasına zemin hazırlayan ilişkiler denetimi zorlaştırmaktadır. Güven ilişkilerine dayalı kurulan ortaklıklarda denetim güvensizlik işareti olarak görülmektedir. Bir görüşmecimiz “Bilhassa 80’li yıllara döndüğümüzde açık şeffaf denetlenebilir bir sistem ayıp addedilir.” (EÖ, Demir-Çelik) diyerek denetlemenin nasıl algılandığını göstermektedir.

Ancak yukarıda bahsettiğimiz kurumsallaşmanın tamamlanabilmesi bir denetim mekanizmasının oluşturulması ile mümkündür. “Denetim mekanizması ve ortağa hesap verme yükümlülüğü şirketin başarısını etkilemektedir.” (MM, Yönetici). Zira yolunda gitmeyen işlere dair fikir üretmek ve önlemler almak ancak böyle mümkün olabilmektedir. Yukarıda zikrettiğimiz istişare ve katılımın önemi ancak böyle ortaya çıkmaktadır.

Ortaklıklarda özellikle finansal sistem ve muhasebenin mutlaka denetlenmesi, diğer iş ve işlemlerinde genel prensiplere uyup uymadığının kontrol

edilmesi gerekmektedir. Zira ortaklık birlikte bir sorumluluğu üstlenmek anlamına geldiği için işin sorumluluğunu üstlenen kişilerin işin yürütülüşü hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Ortaklardan bir kısmının işin içinde olmadığı durumlarda ise bu daha fazla önem kazanmaktadır.

Bir görüşmecimize göre aile şirketlerinde görev bölümüne ek olarak başarılması gereken önemli bir diğer nokta da hesap verilebilirliği, şeffaflığı temin etmedir. “Şimdi kardeşim değil de ortağım olmuş olsa, gelip nerde ne kadar paramız var diye hesap sorsa hesap vermeyecek misin? Yabancıya hesap veriyorsun da kardeşine niye hesap vermiyorsun ya da vermek zoruna gidiyor. Orada aile ilişkileriyle, o ailedeki hiyerarşiyle şirketi yönetirken şeyler birbirine karışıyor. Orada ilişki arzusu var.” (ŞÇ, Kimya)

Güven ilişkileri kolaylaştıran bir zemin olmakla birlikte bazı gereksinimlerin ihmal edilmesine de yarayabilmektedir. “Güvensiz hiç bir şey olmayacağı gibi kontrolsüz de sonunda zaafılarımızı ortaya çıkarıyor.” (KY, Medya-Prodüksiyon). Bu bakımdan görüşmecilerimiz denetlemenin özellikle KOBİ’lerde çok sorunlu olduğunu en fazla bir malî müşavirin ya da muhasebecinin resmiyette sorun çıkmasını diye usulen yaptığı denetimlerle yetinildiğini dile getirmektedirler. Yukarıda dile getirildiği gibi rutin toplantıların yapılmayışı da işin takibi ve denetlenmesinde zaafılar oluşturmaktadır. Diğer taraftan kayıt dışı ekonomi sebebiyle çift defter tutulması da denetlemeyi zorlaştıran ama bir o kadar da önemli hâle getiren bir etkidir. Zamanla ortakların birbirine hesap verip güveni yeniden tesis etmemeleri neticesinde aşınan ilişkileri ufak sorunlarla kopabilmektedir.

5.6 ORTAKLIKLARIN SONA ERMESİ VE AYRILIK

Ortaklıkların son erdirilmesi de aynen kuruluşunda olduğu gibi önemlidir. Ayrılık şartlarının genellikle önceden belirlenmemiş olması bu süreci olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Ortaklar arasında yaşanan anlaşmazlıkların çözümü için uygun mekanizmaların olmayışı sebebiyle ayrılmanın gündeme gelmesi beraberinde mevcut değerlerin paylaşılması sorununu getirmektedir. Bu anlamda hakemlik sisteminin mevcut olmayışı ve değerlendirilmede bazı eksikliklerin mevcudiyeti söz konusudur.

Ayrılıkların en önemli sebebi işteki başarısızlıktır. Birlikte kurulan işin yürümemesi ya da taraflardan biri için beklediği gibi gerçekleşmemesi beraberinde ayrılığı gündeme getirmektedir. Bu ayrılık aslında en normal olanıdır. Zira işte bir başarısızlık söz konusudur ve taraflar kendilerine yeni girişimler için fırsat oluşturmak istemektedirler. Bu tür bir doğal ayrılığın dışında ayrılıklara en çok zaman içinde ortaklar arasında yaşanan farklılaşmalar, taraflardan birinin daha fazla öne çıkması gibi etkenler sebep olmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi ortaklık içindeki rollerin ve görevlerin baştan ayrıştırılmamış olması, sözleşmenin yazılı olmayışı ve süreç içinde değişen şartlara göre güncellenmemesi bu etkenlerin ortaya çıkmasında etkilidir.



Bir görüşmecimiz altı ortak olarak uzmanlık alanına göre bir iş bölümü çerçevesinde kurdukları ortaklıkta “Bir müddet sonra işin ticaretini yapanlarla fikrini üretenler arasında ayrılıklar olmaya” (İK, İletişim-Reklam) başladığını ve işin daha az içinde yer alan ortakların bir süre sonra tatminsizlik ve memnuniyetsizlik yaşayarak ayrıldıklarını anlatmaktadır.

Ayrılık sürecinde tarafların paylarının değerine dair fikirleri farklılık arz edebilmektedir. Bir işletmenin değerinin hesaplanması ve ortakların paylarına düşen değerın ödenme biçimi çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Görüşmelerimize göre bu süreçte profesyonel bir değerlendirme usulünü kullanan nerdeyse hiç kimse yoktur. Bu süreçte en fazla aynı sektörden tecrübeli kişilerin görüşlerine müracaat edilmektedir.

Yurt dışında ortaklık tecrübesini paylaşan bir görüşmecimiz (AA, Tekstil) şirketin muhasebe ve diğer kayıt sistemlerinin sistemli ve şeffaf olmasının kendilerine önemli bir kolaylık sağladığını belirtmektedir.

Diğer taraftan değerlemede maddi olmayan varlıkların değerlendirilmesi önemli bir sorundur. Ancak bizim görüştüğümüz kişilerde şirketin ölçeğinden bağımsız olarak genellikle bu unsurlar değerlemeye katılmamaktadır. Ortaklarıyla ayrılış sırasında değerlemenin gerektiği gibi yapılamadığını dile getiren bir görüşmecimiz isim hakkının dikkate alınmadığını belirtmektedir: “Mevcutların değerine bakıldı ama orda da sıkıntı oldu. Bir isim hakkı var; biri olsun dedi bir yok olmaz dedi.” (HN, Sanayici).

Hâlbuki bu görüşmecimiz ayrıldığı firmanın piyasada önemli bir itibarının olduğunu ve bu isimle pek çok işin gerçekleştirilebildiği, borçlanma, mal alma gibi mekanizmaların daha rahat yürüdüğünü dolayısıyla şirketin isim değerinin büyük olduğunu dile getirmektedir. Görüşmecimiz diğer ortakların belki de sürekli iş içinde olmalarından dolayı şirket itibarının oluşturduğu kıymetin farkında olmadıklarını belirtmektedir. Marka gibi değerlerin tam olarak tespit edilememesi sebebiyle bir başka görüşmecimiz (NP, İnşaat) de kardeşleriyle birlikte kurdukları şirketten ayrılırken yıllardır birlikte geliştirdikleri markayı üçünün de kullanmasını esas aldıklarını dile getirmektedir. Markayı ayıramadıkları ve paylaşamadıkları için daha önce ortak oldukları aile şirketini birimlerine göre ayırarak her bir birimi bir şirket olarak konumlandırmışlardır. Uzun yıllar oluşturdukları marka etrafında bir kardeş üretimi sürdüren firmanın sahibi olurken, diğerleri de bölgelere göre pazarlama ve bayi ağını almışlardır. Böylece dışarıda bir firma gibi görünen aslında birbirlerinin tedarikçisi ve müşterisi olan üç firma vardır (NP, İnşaat).

Ortaklar ayrılma sürecinde diğer ortağa verdikleri hisse payını genellikle bir değerın karşılığı olarak değil bir bonservis gibi düşünmekte ve “Dayı yeğen işi el sıkışarak” (ŞÇ, Kimya) ayrılmaktadırlar. Başarılı giden işlerinde

ortağının artık eskisi gibi işe katkı sağlamadığını düşünen bir görüşmecimiz (SA, Sana-yi-Teknik Tekstil) ortağının uygun gördüğü bir miktarı vererek ayrıldıklarını dile getiriyor.

Ortaklıktan ayrılmada diğer bir önemli husus da tarafların ayrılık sonrasında birbirlerine karşı yükümlülüklerinin belirlenmesidir. Sorunlu ayrılıklarda bunun gerçekleştirilmesi pek mümkün gözükmez de anlaşarak ayrılan işletmelerde karşılıklı hakları belirlemek önem arz etmektedir. Zira ayrılan ortak firmanın sırlarını ve iş ağılarını bildiği için ona zarar verebilecek eylemlere girmesi mümkündür. Örneğin satış ve pazarlama ilişkilerinin ayrılan kişi tarafından kullanılıp kullanılmayacağını belirlemesi şirketin başarısı açısından önem arz etmektedir. Bir görüşmecimiz (EE, Matbaa) ortağıyla ayrıldıklarında “ayrılan kişinin en az bir sene o işi yapmayacağını” kararlaştırdıklarını anlatmaktadır. Zira bu durumda kalan kişinin başarılı olma ihtimali azalmaktadır.

Bu sürecin yönetiminde önemli görevler üstlenebileceği düşünülen hakemlik mekanizmasının ortaya çıkmadığı görülmektedir. Ticaret odaları ve iş adamları dernekleri bünyesinde bulunun tahkim heyetlerinde bulunan kişilerle yaptığımız görüşmelerde ortaklıklarda yaşanan ihtilafların çözülmesi veya ayrılma sürecinin yürütülmesi için hakemliğe başvurulmasına rastlamadıklarını dile getirmişlerdir. Görüşmecilerimiz arasında da önceden ihtilaf hâlinde başvurulacak hakemi tayin eden ya da böyle bir durumda hakeme başvurulacağını belirten çok az sayıda kişi vardır. Zira bir görüşmecimizin aktardığı gibi “Sıkıntılar tespit edilip hakeme gittikleri zaman çoğunlukla insanlar kendi dediklerinin doğru çıkması için çaba sarf ediyorlar.” (İK, İletişim-Reklam). Böylece informel olan hakemlik mekanizması fiilen işleyemez hâle geliyor. Hâlbuki hukukî sürecin çok uzun sürdüğü ve maliyetli olduğu durumlarda hakem tarafların ihtilafını çözmede daha verimli bir yol olabilmektedir. Pek çok uluslararası ortaklık tecrübesi olan bir görüşmecimiz (OA, Mühendislik, Müteahhitlik) Zürih Ticaret Odasındaki deneyimine dayanarak bu mekanizmada ihtilafların daha az maliyetle gayet hızlı karara bağlandığını aktarmaktadır. Ancak ülkemizde bu tür konularda hem formel hem de informel mekanizmalar henüz tam anlamıyla yerleşmiş değildir.

Netice itibarıyla ayrılma stratejilerinin önceden belirlenmesi ve hukuka bağlanması ayrılık süreçlerini daha az hasarlı kılmaktadır. Ortakların ayrılma usulünün ve sürecinin önceden belirlenmiş olması, bir çıkış politikasının oluşturulması süreçte haksızlıkların ve kırgınlıkların olmasını engellemektedir. Böylece sürecin uzamadan çözülmesi ve gidenler ile kalanların hukukunun korunması mümkün olmaktadır.

5.7 AİLE ORTAKLIKLARINDA YENİ KUŞAKLARA DEVİR

Aile şirketlerinde çok rastlanan sorunlardan biri sonraki kuşakların işe hazırlanması ve yönetimin devridir. Yukarıda da bahsedildiği bu aile şirketlerinin önemli bir kısmı ikinci kuşağa devredilemeden iş hayatından çekilirler. Üçüncü kuşağa devredilebi-



lenler ise çok azdır. Kuşaklar boyunca devam eden şirketlerin ise sayısı belirlidir. Bunlar genellikle artık ailenin şirketi değil, ailenin de içinde yer aldığı kurumsal şirketler hâline gelenlerdir. Bunda özellikle aile şirketlerinin ortaya çıkış koşulları önemli bir etkidir. Ailenin özel ilişki biçimi ve motive edici gücünün getirdiği bazı olumlu etkenlerin zamanla tersine dönmesi, işin gelişimini sağlayan güdülerin devrini zorlaştırması söz konusudur.

Genellikle ileri düzeyde motivasyona ve çalışma gücüne sahip kişiler olan kuruculardan sonra onların yerini doldurabilecek isimlerin gelmesi zor olmaktadır. Alttan yukarıya doğru tırmanmanın vermiş olduğu motivasyon ve yaratıcılıkla şirketin kurucuları her düzeyde piyasa bilgisine ve tecrübesine sahip kişilerdir. Ancak genellikle eğitimi daha uzun süren çocukların yetiştiği koşullar daha iyidir. Bu nesil zorluklara alışık değildir ve işe karşı motivasyon ve bağlılıkları da öncekiler kadar yüksek değildir. Bu sebeple “doğal ortaklar” olarak işi devraldıkları kardeşleri ya da kuzenleri ile yaşanan sorunların çözümünde işe karşı motivasyonları güçlü olmadığı için zorlanırlar. Sonrasında bahsedilen olumsuz sebepler dolayısıyla işin de eskisi gibi gitmemesi ortaklığın sorunlarının artmasına ve belki de en çok rastlandığı üzere bozulmasına yol açar. Böylece türlü zorluklarla kurulan ve geliştirilen firmaların kolay bir biçimde bozulması söz konusu olmaktadır. “Kişiye bağlı firmaların, şahıs firmaları veya aile şirketleri, belli bir ömür vardır. Çok başarılı aile şirketlerinde bile nesiller arasında problem çıkar. Bir sonraki nesil çok büyük bir ihtimalle hazıra alışacağı için, zorluk çekmediği için, o şirketi iyi bir yerden kötü bir yere batırır.” (CK, Sanayi)

Araştırmamız kapsamında hem kendisi ikinci kuşak olarak işi devralan isimlerle ve hem de kurduğu işi ikinci kuşağa devreden, devretmeye hazırlanan veya devretmeyi başaramamış isimlerle görüşmelerimiz oldu. Bu görüşmelerde mevcut ortaklığın devam ettirilmesi ya da işin devamında oluşacak yeni ortaklık yapısının genellikle çeşitli sorunlara gebe olduğu gözlemlenmektedir.

Yukarıda bahsedildiği gibi çocukların işe ve çalışmaya alıştırılması gerekmektedir. Zira daha sonra işin başına geçtiklerinde işi bilmedikleri için kardeşleri ya da diğer ortaklarla daha kolay ihtilafa düşebilirler. Çocuklarına işe, çalışmaya ve piyasaya alıştırmak için küçük iş yerleri açtıklarını belirten bir görüşmecimiz bunu şöyle açıklamaktadır: “Bir araştırma yaptım: Kırk yılda elli yılda bir sermaye el değiştiriyor. Bu beni rahatsız ediyor. Bunun özünde gençlerin küçükken çalıştırılmaya alıştırılmaması var.” (AB, Sağlık)

Yalnız şirketin kurucuları olan birinci nesil genellikle kendi çalışma biçimi ve becerilerini çocuklarında görmek istemektedirler. Kendilerinin işin kuruluş dönemindeki çalışkanlıklarını göremediklerinde ise bu kişiler çocuklarının işi gerçekleştiremeyeceğini düşünmektedirler. Bu bağlamda çocukların kendileri gibi yetiştirilmesi isteği göze çarpmaktadır. Hâlbuki

işin ilerleyen aşamalarında farklı bir yöneticiye ihtiyaç bulunmaktadır. Bu yöneticinin üniversite okumuş, dil bilen ve yönetimden anlayan birisi olması gerekmektedir. Ancak bu tür kabiliyetleri kazandığında bir ikinci kuşak mensubu farklı işleri de yapmak isteyebilmektedir. O durumda şirketi kuran yöneticiler derin üzüntüler yaşamaktadırlar. Örneğin dört kardeşin hiçbir çocuğunun işi öğrenmek istemediğini dile getiren bir görüşmecimiz (ME, Dökümhane) böyle bir üzüntü yaşamaktadır. İşin profesyonellere bırakılması durumunda geride kalan kimseye tatmin edici bir temettü bırakmayacağını düşünen bu görüşmecimiz kendilerinden sonra işin muhtemelen devam ettirilemeyeceğini belirtmektedir. “Profesyonellere devredip kâr paylaşmaya saygı duyarlarsa o zaman yürür. Mesela bir Volvo fabrikasının 350 bin tane ortağı var; çocuklar oldu torunlar oldu halka açıldı falan filan... Her hissedar yılbaşı geldiğinde hesabına şu kadar para yattığını bilir ve gider onu harcar. Ama bizim gibi kâr payı dağıtmazsanız dışarıdakiler der ki ‘hep siz mi yiyeceksiniz’. Neden yaptığını bilmez.” (ME, Dökümhane)

Kardeşlerin çocuklarını işe alıştırma çabaları boşa çıkmıştır. Belki de kendi yetkinlikleri gençlerin işletmede görevler almasının önünü tıkamıştır. Diğer taraftan çocukların seçtikleri mesleklere baktığımızda anaokulu öğretmenliği, tıp gibi işi devralmayı kolaylaştıracak meslekler olmadığını da görmekteyiz.

Bir başka görüşmecimiz çocuklara yurt dışında eğitim aldırılmasının devri özellikle zorlaştırdığını kaydetmektedir. Zira bu durumda ülkenin iş ve ilişki biçimlerinden uzaklaşan yeni kuşak mensubu kişiler işin yürütülmesini becerememektedirler. Ya da iş için gerekli becerilerden fazlasına sahip kişiler olarak işle uyum sağlayamamaktadırlar. Bu bakımdan bir görüşmecimizin (SO, Tekstil) dile getirdiği gibi ikinci kuşak eğer hak ve arzu ediyorsa işin içine girmelidir. Ancak bu hak ve arzu etmenin aile büyükleri tarafından önceden temin edilmesi gerekmektedir.

Ne olursa olsun işin ikinci kuşağa devri ciddi bir hazırlık istemektedir. Hem devralacak kişinin hem de devredecek kişinin hazırlanması gerekmektedir. Geriden gelenlerin bir kariyer planı gibi işi yavaş yavaş öğrenmeleri ve kademe kademe işi devralmaları gerekmektedir. “Devralmak biraz göreve talip olmak gibi oluyor. Biraz siz hazır olacaksınız hem de devreden sizin hazır olduğunuza inanacak ve sizin iş yapma şeklinize karşı o itimadı geliştirmiş ve sizin o işe yetkin olduğunuza inanmış olacak. Bunun bir müessesede çalışan bir insanın yavaş yavaş terfi etmesinden hiçbir farkı yok.” (HÇ, Bankacı)

Kendi kurduğu işe daha sonra kocasını ortak eden bir kadın görüşmecimiz “aile şirketlerinde ikinci nesle zamanında devretmek ortaklığın yapısını korur” (AB, Tekstil) demektedir. Onun anlattıkları ailenin gelişimine paralel olarak şirketlerin geçirdiği veya geçirmesi gereken evrimi çok iyi bir biçimde göstermektedir. Zamanla çocuklar büyüyüp işin bir parçası hâline geldiklerinde hisse devirleri gerçekleştirilmiş, evlendiklerinde de gelinler işe dâhil edilerek onlara da hisse verilmiştir. Ancak daha çok annenin kendi hisselerini devrettiğini ve bu süreçte şirket yönetim kurulu başkanlığını kocasına bırakarak operasyonların yönetimine yöneldiği görülmektedir. Bu da



aile yapılarında başlangıçta ne tür tanımlamalar yapılırsa yapılsın sonrasında aile ilişkilerinin daha belirleyici bir hâle geldiğini göstermektedir.

İkinci kuşağa devirde diğer bir önemli nokta da sonradan gelenler arasından birinin doğal bir biçimde öne çıkmayıdır. Bu hem ortaklar hem de geriden gelenler arasında ihtilaf oluşturabilmektedir. Hele işletme karizmatik kurucusunu aşamamışsa bu sorun daha fazla belirginleşmektedir. Zira ilk kuşakta biraz da işin gelişiminden kaynaklanan önderlik sonrakiler arasında gerçekleşmemektedir. "Herkes tamam abi sen nasıl istersen diyip şemsiyenin altına girmişlerdi. Şimdi öyle değil. Kimse kimseyi beğenmiyor. Bir şoför olur elli tane yolcu olur ama yolcular şoföre müdahale ederse ne kadar iyi şoför olursa olsun arabayı devirir." (ME, Dökümhane)

Bu bakımdan işin ikinci kuşağa devrinde aslında ortaklığın yeniden dizayn edildiğini düşünmek gerekmektedir. Eğer şirket kurumsallaşmış ise bu dizayn daha rahat gerçekleşecektir.

Bir kişinin kurduğu ve sahiplendiği bir yapıyı çocukları dahi olsa devretmesi zordur. Bu tür psikolojik engellerin yanı sıra süreçte yapısal pek çok engel mevcuttur. Bütün bu engeller ancak stratejik bir biçimde süreç yönetimi ile aşılabilmektedir. Kurumsallaşma ile sürdürülebilir bir yapının kurulması işin sadece ikinci kuşağa değil başkalarına da devredilebilirliğini belirleyen önemli bir etkidir. Görüşmelerimizde incelediğimiz yapılarda kurumsallaşmasını sağlayan ortaklıklarda bu konuda bir özgüven mevcutken, diğerlerinde endişenin hâkim olduğu görülmektedir. Bu bakımdan ortakların kendilerinin sonsuza kadar işin başında olamayacaklarının farkında olarak işi devredilebilir hâle getirmeleri önemlidir.



ORTAKLIK YAPACAK KİŞİLERE TAVSİYELER

Aşağıdaki tavsiye cümleleri görüşmelerimizde sorduğumuz son soru olan “Üç kişi size gelse ve ortaklık yapıyoruz bize üç tavsiye verin dese ne dersiniz?” sorusuna görüşmecilerimizin verdiği cevaplardan derlenmiştir. Neredeyse araştırma bulgularını özetler mahiyetteki bu tavsiye cümleleri aslında görüşmecilerimizin en yalın haliyle ortaklığa bakışlarını yansıtmaları açısından önemlidir.

Aşağıdaki tavsiyelerin çok olumlu ortaklık tecrübesine sahip olup da zihhar ortaklık yapmayın diyenler hariç genellikle ortaklık tecrübesinin bir neticesi olduğu gözlemlenmiştir. Bu tavsiye cümleleri dikkatle değerlendirildiğinde birkaç alanda yoğunlaştığı görülebilir.

Bunlardan ilki şartların baştan birlikte belirlenmesine ve bir yazılı sözleşmeye dönüştürülmesine yapılan vurgudur. Bunun ortaklıklar açısından önemi ısrarla dile getirilmektedir.

İkinci olarak kurumsal yapının şekillendirilmesi, görev paylaşımının yapılması ve işin yürütülme biçiminin baştan kararlaştırılması tavsiye edilmiştir. Bu da kurumsal yapıların devamı için gerekli görülen önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır.

Vurgulanan diğer bir konu ise ortaklık yapılacak kişilerin şahsî özellikleri-

dir. Görüşmecilerimiz ortaklık yapılacak kişilerin iyi seçilmesini tavsiye etmektedirler. Burada doğruluk, dürüstlük, önceden tanıma gibi etkenler öne çıkmaktadır. Ayrıca kişilerin birbiriyle uyumu, birbirini tamamlaması, işbölümüne katkısına da dikkat çekilmektedir.

Bir başka vurgulanan nokta ise ortaklıkla neticesinde yapılacak işin gelişmeye açık değer üretecek bir iş olmasıdır. İşin iyi seçilmesinin ortaklıkların yürütülmesini etkilediği düşünülmektedir.

- “Önce iyi düşündünüz mü diye sorarım. Neden ortaklık yapmak istiyorsunuz diye sorarım.”
- “Tartışmasız her şey yazılı olsun.”
- “Kurduğunuz yapı denetlenebilir, hesap verebilir bir yapı olsun.”
- “Dostluklarınızı, arkadaşlıklarınızı, kardeşliklerinizi ticarete karıştırmayın.”
- “Ortaklık kurarken nasıl ayrılacağınızı da düşünün.”
- “Yetkileri tayin etmeniz lazım, kim çalışacak kim satacak, kim tahsilât yapacak...”
- “Güzel düşün, iyi hisset, yanılma; sen şaşma doğruluktan, doğruluk şaşar sanma.”
- “İyi niyetle sabırla çalışmak... İşin ruhu çalışmaktır. Çalışacaksınız hedefe varmak için sürekli durmadan çalışacaksınız.”
- “Farklı, birbirini tamamlayan ve işbölümüne katkı sağlayacak kişilerin ortaklığı daha verimli olur.”
- “Ortaklıklarda ortakların sadece parasal güçleri değil, ilerde iş bölümüne sağlayacakları faydayı da görmek lazım.”
- “Görev dağılımını baştan belirlemek lazım.”
- “Ontolojik duruşu kontrol edin derim birinci olarak. Sağlıklı bir ortaklık kuracaksınız onların yakın olması lazım. İşe dair perspektif ve bakışınız aynı olsun.”
- “Yazın, çizin! Yetki, kim nerde duracak, kim ne işe bakacak... Yetki, sorumluluk, kuruluş, gelişme ve kapatma alanları ile ilgili iyi bir analiz yapın. Bunları kurula kaideye bağlayın; gerekirse profesyonel destek alın.”
- “Kuracağınız işi seçerken çok dikkat edin. Dünyanın ve Türkiye’nin şartları; bu işin önünün kapalı olup olmadığı; gelişmesi, uzun dönemli olabilmesi ile alakalı iyi alan seçin.”
- “Yabancı yatırımcı kendisi için önemli olan parametreleri iyi belirlemeli; yerli yatırımcı da yabancı ortaklık yaptığında ne tür değerler katacağını iyi değerlendirmeli.”



- “Salt parası cebinde diye biriyle ortaklık yapılmaz.”
- “Kurulacak ortaklık ülke ekonomisine ne tür katkılar sağlayacak? Teknolojik açıdan sana ne sağlayacak ona bakmasını tavsiye ederim.”
- “Ortaklığın her iki tarafın da menfaatlerini gözetmesi lazım.”
- “İş planı yapın ve bunda mutabık kalın. Vizyonda mutabık kalın. Rollerde mutabık kalın.”
- “Ortaklık yapılacak insanların bir paylaşım kültürüne sahip olup olmadıklarına bakmak gerekir.”
- “Ehliyet liyakat, dürüstlük, bilgi organizasyon kabiliyeti, cesaret... Bunlar kişisel özellikler ama işin başına doğru insanı getirmek gerekiyor. İşi onunla büyütme; meyveli hale getirmek daha az riskli. Dolayısıyla ben bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum.”
- “Doğru bir modelle işe başlamak gerek.”
- “Üç kişi, yeterli paraları var, işi biliyorlar ve o işte çalışacaklar; üçü de bilgili olabilir, paraları olabilir ama o işin başına koyacakları adam yanlış olursa zararı onlara olur.”
- “Yeterli sermaye yeterli bilgi yeterli yönetici bir de iş yapacağı yerin konumu bunlar varsa bir anayasa yapmaları.”
- “Prensipler çok önemli, birbirinin hoşlanmadığı şeye saygı duymak gerekir.”
- “Ortaklık yapacak insanların paylaşmayı bilmesi en önemlisi.”
- “Birbirlerine saygı gösterip birbirlerinin açıklarını kapatmaları lazım.”
- “Hırslarını rekabete değil işe vermeleri lazım. Müesseseye sahip çıkmaları lazım. İş büyütürsen ben de büyürüm diye düşünmeleri lazım. Ben kendim büyüyeyim kendime iktidar alanı oluşturayım derse bir müddet sonra o iktidar alanı müesseseden kopmaya başlar. Onun için bütün varlığıyla emeğiyle müesseseye odaklanması lazım.”
- “Mutlaka görev paylaşımı yapın bu çok önemli.”
- “Biriniz başkan olacak karizmaya sahip olmalı. Bir taneniz öne çıkıp abilik yapabilecek pozisyonda değilse ortaklığın yürüyeceğini düşünmeyin.”
- “Şirketin kârlarının nasıl dağıtılacağını, ahlâkî ilkelerini, şirketin nereye gideceğini, o sektörde nereye gelmek istediğini, bunu dışında başka işler yapıp yapmayacağınızı belirleyen detaylı bir sözleşme yapmalısınız. Çünkü beklentiler farklı olabiliyor.”

- “Bir malî müşavir ve bir de hakem belirleyin.”
- “Sözleşmenin ve şartların mutlaka yazılı olması lazım. Ne yapacaksanız, bu şirketin nereye gitmesini düşünüyorsunuz. Detaylı bir ortaklık sözleşmesi yazmalısınız, imzalamalısınız.”
- “Eğer dürüst olursanız üçüncü ortağınız da Cenâb-ı Mevla olur. Doğruluk ve dürüstlükten başka elinizde hiçbir şey olmasın.”
- “Paylaşmasını bileceksiniz. Yalnız kendi aranızda değil çalışan elemanlarla da paylaşacaksınız.”
- “Ortaklıkta bereket vardır; ortak olun!”
- “Birçok şeyi görmeyin! Yani hatasız kul olmaz.”
- “Sabır!”
- “Mümkünse ortaklık kurma! Kurmak zorundaysan daha önce çeşitli vesilelerle test etmiş olduğun birisiyle ortaklık kur.”
- “Bir yazılı anayasanız olsun baştan iyi konuşun; sonra kavga etmeyin.”
- “Ekonomik ve sosyal sermayenizden çok ilişki sermayenizi güçlü tutmaya çalışın.”
- “Ortak çıkar nedir bunu net tanımlamak lazım. Yani bu şirket niye var? Bunu çok iyi tanımlamak lazım.”
- “Büyüme konusunu baştan konuşmak lazım.”
- “Ortaklık yapmadan önce evlenmesini tavsiye ederim. Evlenmeyen adam ortaklık yapmasın. Gerçek davranışlar evlilikten sonra ortaya çıkıyor.”
- “Kendi sınırlarını çok iyi çiz. Karşısındakinin sınırlarına da en az kendi sınırın kadar önem verip saygı duy.”
- “Kimlerle ortak olacağını bir kere daha gözden geçir, onların ticarî başarılarına bak. ... Ortaklığın başarılı insanlarla mı yoksa tesadüfen bir araya gelmiş birileriyle mi? Buna net cevap ver.”
- “Ortaklık kurmak işin en kolayı. Düşünülen işin ana felsefesini uygulamaya geçirecek ekibin kalitesi nedir? Operasyonel ekip doğru seçilmiş mi? Bu ekip kafalardaki düşüncüyü hayata geçirebilecek mi?”
- “Kurumsal yapıyı özellikle malî açıdan denetleyin. Ne olursa olsun özellikle kurulan yapının malî işleyişi ile ilgili zaman zaman biraz daha işin içine girerek bilgi alın.”
- “Mümkün olduğu kadar az kişi ortak olun.”



- “Eğer ortak olacağınız kişiyi tanıımıyorsanız kesinlikle ortak olmayın.”
- “Otuz yaşından önce, bir iş tecrübesi edinmeden kesinlikle ortak olmayın.”
- “Normalde bana sorsanız ben mümkün olduğu kadar ortaklık yapmayım derim.”
- “İkiniz de aynı şeyi yapıyorsanız o ortaklık yürümez. Ortakların farklı bilgi ve becerilere sahip olması lazım.”
- “Hukuku yazmak lazım bu ortaklık ne üzerine kuruluyor bunun kesinlikle yazılması lazım.”
- “Edep sahibi olmak lazım... Ben bunu gördüm edep ve usul ortaklıkların temel cevheri, en baş konu.”
- “Çıkış politikasının oluşturulması gerekir. Ayrılırken ne yapılacağı önceden yazılması lazım ki kırgınlıklar olmasın.”
- “Bir insan yapmak isteyeceği bir iş için ortaklığa girmeli. Yok yapmak isteyebileceği bir iş değil hedefi sonunda çıkar, para elde etmese kesinlikle bu ortaklık başlamamalı.”
- “Ortaklığın en temeli, olmazsa olmazı ne birbirlerine karşı ne de başkalarına karşı yalan sözün olmamasıdır.”
- “Yeni ve orijinal işler bulup onları kurak lazım. Her şeyin profesyonelleştiği ve seri üretime geçtiği bir dönemde iyisini yapamayacaksın benzer ve taklit üreteceksen yine bu ortaklığın başlamaması gerek.”
- “Herkesle ortaklık olmaz. ... Birinin parası vardır, birinin sermayesi vardır, terbiyesi vardır... Bir iş herkesle yapılmaz.”
- “Samimi olacaksın, dürüst olacaksın, açık yürekli olacaksın, şaibeye mahal vermeyeceksin.”
- “Bir kere birbirlerinin yapılarını iyi analiz etsinler. Ortaklık için bir kere kimyanın intisab etmesi lazım.”
- “Ortaklıkta yapacakları işi iyi belirlemiş olmaları lazım.”
- “Bu işi yapacak sermayeye ve bilgi birikimine sahip olmaları lazım.”

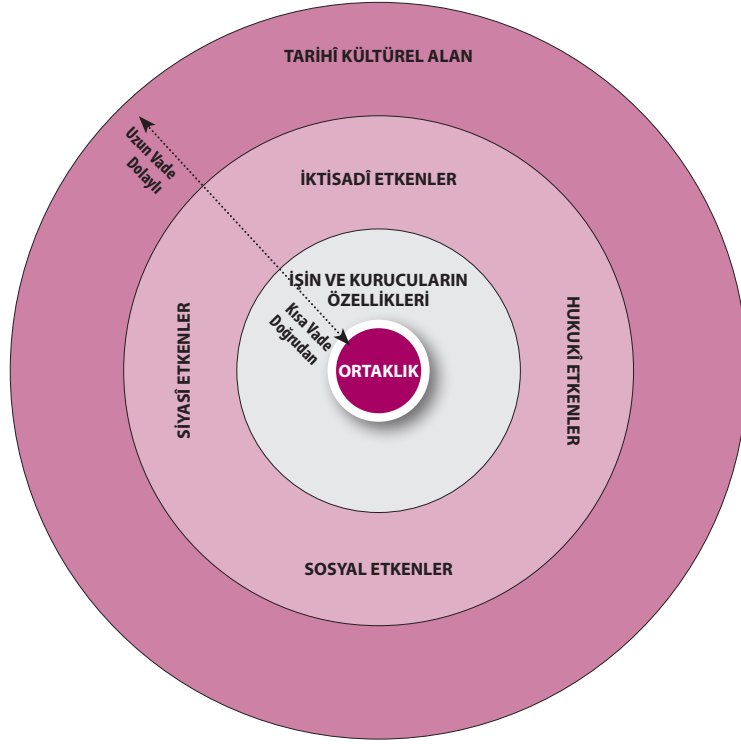
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Nitel bir araştırma olan bu çalışma, gömülü teori yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımın temel özelliği olan verideki orijinal kavramların ve kategorilerin keşfi, araştırma sonuçları açısından önemlidir. Dolayısıyla bu kısımda verilerin yorumlanmasından çıkan teori ortaya konacaktır.

Ortaklıklar iktisat tarihi, hukuk ve işletme literatürlerinde gittikçe daha fazla ele alınan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak temelde bir organizasyon olan iş ortaklığının sosyolojik analizi henüz yapılmış değildir. Bir sosyal kurum olarak işletmenin kuruluşunda ve gelişiminde ona eşlik eden sosyal süreçlerin analiz edilmesi ve nihayetinde ortaklık ile toplumsal alan arasındaki ilişkilerin belirginleştirilmesi gerekmektedir. Böylece ortaklıkların sosyal anlam ve işlevleri ortaya konabilecek, toplumsal yapıdaki değişimlerin yansımaları izlenebilecektir. Bu bakımdan ortaklıkları etkileyen arka planın resmedilmesi önem kazanmaktadır.

Ortaklıkları en genel mânâda etkileyen tarihî kültürel alan bir zihniyet arka planı oluşturmaktadır. Bunun ardından ortaklıkların içinde gerçekleştiği, somut evreni şekillendiren ekonomi politik toplumsal alan gelmektedir. Burada çeşitli iktisadî, siyasî, hukukî ve sosyal etkenlerin ortaklıkları etkilemekte olduğunu görmekteyiz. Son olarak işin mahiyeti ve seçilen alanın özellikleri, ortaklıkları etkileyen en dar ve bireysel alanı teşkil etmektedir. Bu etkenlerin iş ortaklıkları üzerindeki kademeli tesirini gösteren aşağıdaki

çizelgede görüldüğü üzere içeriden dışarıya gidildikçe alanın ortaklıklar üzerindeki etkisi genelleşmekte ve dolaylı hâle gelmektedir. Çekirdekteki ortaklıklara yakın alanlar ise daha doğrudan ve hususi etkilere sahiptir.



En genel mânâsıyla zihniyet olarak tabir edebileceğimiz tarihî kültürel etkenler, ortaklıklar üzerinde etkileri uzun vadede ortaya çıkan dolaylı etkilere sahiptir. Kolay kolay değiştirilemeyen zihniyetin etkilerini tespit etmek de zordur. Zira zihniyetin etkileri genellikle diğer olgularla iç içe ortaya çıkmaktadır. Zihniyete bağlı olarak gelişen ve değişen kültürün, ortaklığa etkisi daha çok diğer alanlardaki olguların algılanma ve değerlendirilme biçimlerinde kendisini göstermektedir. Ortaklıklarla ilgili yaygın bir biçimde kültürel açıklamalara başvurma eğiliminin mevcut olduğu bilinmektedir. Ancak bizim araştırmamız ortaklıklar konusunda sıkça gündeme getirilen kültürel açıklamaların geçerliliğinin sorgulanabilir olduğunu göstermektedir. Kültürel etkenler ancak diğer etkenlere eklenerek ortaya çıkmakta ve onlarla birlikte bir anlam ifade etmektedir. Dolayısıyla "bizim kültürümüzün" ortaklığa yakın olmadığına dair söylenegelen teorileri doğrular mahiyette bir sonuca ulaşamamıştır. Hatta tersini doğrulayacak kültürel etkenlerin varlığı tespit edilmiştir.

Ortaklıklar üzerinde daha doğrudan etkileri olan iktisadî, siyasî, hukukî ve sosyal alanların bu etkisi orta vadede ortaya çıkmaktadır. Ortaklıkların içinde şekillendikleri çevre şartlarını teşkil eden bu alanlarda ortaya çıkan değişimler bir süre sonra ortaklıkları doğrudan etkilemektedir. Toplumsal değişimler, ortaklıkları yakından ve

doğrudan etkilemektedir. Ortaklıkların büyük bir kısmının aile ortaklığı olduğu bilinmektedir. Aile ortaklıkları bazen çocukların ebeveynlerinden kalan bir iktisadî değeri ortaklıkla sürdürmeleri şeklinde gerçekleştiği için doğal ortaklıklar ya da zorunlu ortaklıklar olarak da adlandırılabilir. Bunun yanında ortaklıkların gelişimini kolaylaştıran sosyal güvenin ailede tesisinin kolaylığı bu şekilde bir miras yoluyla olmasa da aile üyeleri arasında ortaklığın kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde kişilerin içinde yer aldıkları mahalle, okul arkadaşlığı, cemaat, cemiyet ve siyasî gruplar gibi sosyal ağların da ortaklıkların oluşumunda etkili olduğu görülmektedir. Böylece ortaklıklar genellikle sosyal ilişkilere ve güvene dayalı olarak kurulmaktadır. Ortaklıkların kurulmasını kolaylaştıran bu sosyal etkenler sonrasında yapılanmada ciddi sorunlara yol açmakta ve ortaklığın geleceğini etkileyebilmektedir.

Sosyal alanın belirtilen bu etkisi gibi ekonomi politik yapı da orta vadeli doğrudan etkilere sahiptir. En temelde iktisadî sistemin serbestliği önemli bir etkidir. Kapalı bir ekonomide iktisadî alanın iktisadî etkenler dışındaki etkenler tarafından belirlenmesi ortaklıkların gelişimini zorlaştırmaktadır. 1980 öncesi ve sonrasındaki gelişmeleri karşılaştırmalı bir biçimde incelediğimizde bunu açık bir biçimde görmek mümkündür. Diğer taraftan büyüme, enflasyon gibi makro verilerin ortaklıklar üzerindeki etkisi hem istatistiki veriler hem de bizim araştırmamız tarafından doğrulanmaktadır. Büyüyen istikrarlı bir iktisadî yapı, ortaklıkları nicel ve nitel bakımlardan olumlu yönde etkilemektedir. İktisadî büyüme yeni ortaklıkları gerektirmesi bakımından etkili iken, istikrar da öngörülebilirliği ve planlamayı sağlayarak ortaklıkların kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Ortaklıkların iktisadî krizlerden ciddi bir biçimde etkilendiği göz önüne alındığında uzun vadede uzun ömürlü ortaklıkların nitelik ve niceliğini iktisadî istikrarın yakından etkilediği söylenebilir. Kayıt dışı ekonominin varlığı ve boyutu da ortaklıkları etkilemektedir. Kayıt dışılık arttıkça ortaklık yapmanın zorlaştığı ve ortaklıklarda sorunların büyümeye başladığı görülmektedir. Bu bakımdan 2000 sonrasında girilen iktisadî evrenin ortaklıklar üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

Uzun ömürlü ve sağlıklı ortaklıklar için iyi işleyen kurumsallaşmış finans ve sermaye piyasaları gerekmektedir. Yeni yatırımların fonlanabilmesi ve ortaklıkların kurusallaştırılabilmesi için bu tür araçlara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu piyasaların Türkiye'deki durumu ortaklıkları desteklemek bakımından yetersizdir. Son zamanlarda bu araçların geliştirilmesi için yoğun çabalar söz konusu olsa da esaslı ve geniş kapsamlı değişimlere ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir.

Ortaklıkların üzerinde hareket ettikleri bir zemin olarak hukuk sisteminin oluşumu, gelişimi ve işleyişi de ortaklıklar üzerinde etkilidir. Bu bağlamda özellikle toplumsal ve iktisadî yapıya uygun bir hukukun yapılması temel

etkendir. Fakat Türkiye’de diğer alanlarda olduğu gibi iktisadî-ticarî alanlarda da hukukumuz çeviridir. Bazen bu çevirilerde bir uyarılma dahi söz konusu değildir. Bu sebeple iktisadî yapılara ve uygulamalara uymayan hukukî yapıların transferi hukuk zamanla iktisadî alanı baskılayan bir şekilde bürünmesine yol açabilmiştir. Bu tür kanunların teker teker değiştirilmesi de hukuk sisteminin bütüncüllüğünü bozmuş ve işleyişini sınırlandırmıştır. Bu araştırma yürütülürken kanunlaşan Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun eksikleri olmakla birlikte ortaklıkların gelişimi üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir. Ancak hukukun içeriği kadar uygulanması da önemlidir. Zira hukukun uygulanmasında yaşanan sorunlar da ortaklıkları etkilemektedir. Hızlı işlemeyen bir hukuk sistemi ve bürokratik yapı diğer alanlarda olduğu gibi iş ortaklıklarında da hukukun çözümleyici bir mekanizma olma gücünü azaltmakta, hukuk dışında informel ilişkilerin etkisi belirginleşmektedir. Bu açıdan farklı hukukî mekanizmaların geliştirilmesi önem arz etmektedir. Aslında pek çok kurum bünyesinde bulunan tahkim heyetlerinin bu konularda aktif hâle getirilmesi bazı sorunların çözümüne katkı yapabilir. Özellikle uzmanlık alanı ortaklar arasındaki ihtilafları ve çatışmaları çözümlenmek olacak bu heyetlerin, hukukî süreçlerin karmaşasını ve uzunluğunu çözmesi söz konusu olabilir.

Bu dış halkaları tamamlar biçimde ortakların durumu ve ortaklığın koşulları da ortaklığın kuruluşunu, gelişimini ve sürekliliğini kısa vadede doğrudan etkilemektedir. Burada özellikle ortakların geçmiş tecrübelerinin önemli olduğunu belirtebiliriz. İster bir ortaklık tecrübesi şeklinde olsun, isterse başka bir alandan aktarılan tecrübeler olsun ortaklığın şekillenmesinde olumlu etkenleri çoğaltmaktadırlar. Kişilerin ortaklık tecrübeleri arttıkça yeni ortaklıkların yapılandırılmasına, kurumsallaştırılmasına daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. İş yaşamının başında daha spontane ortaklıklar gerçekleşirken ilerleyen yıllarda ortaklıklar daha kurumsaldır. Diğer taraftan aileden ve profesyonel iş yaşamından aktarılan tecrübelerin olumlu etkileri olduğunu görmekteyiz.

Kurucuların şahsî özelliklerine ek olarak işin ölçeği, sektör ve ortaklığın niteliği de ortaklığı yakından etkilemektedir. Araştırmamızda küçük ölçekli işlerde ortaklıkların genellikle daha şahsî ilişkiler çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir. Ölçek büyüdükçe kurumsallık ihtiyacı da belirginleşmekte ve ortaklıklar da daha formal zemlerde gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan içinde bulunulan sektörün de ortaklığın gelişimi ve sürekliliği açısından etkileri önemlidir. Süreçlendirmeye ve iş bölümüne yatkın olan sektörlerde kurumsallaşma daha kolay sağlanabildiği için ortaklıklar da kolay kurulmaktadır. Benzer şekilde genellikle teknoloji yoğun alanlarda, emek yoğun alanlara göre ortaklıkları kurmak ve sürdürmek daha kolaydır. Son olarak ise ortaklığın kuruluş biçimi de ortaklığın gelişimi üzerinde etkilidir. Kişilerin ve kurumların uzmanlıklarını birleştirerek, işe yapacakları katkıları net bir biçimde belirleyerek gerçekleştirdikleri ortaklıklar genellikle sermaye-emek ve sermaye-uzmanlık ortaklıklarından daha iyi işlemektedir. Bunda sermaye sahiplerinin uzmanlık ve emeğin kıymetini yeterince anlayamamış olmaları temel etkindir. Bu durumun ülkemizde sermayenin kıt olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak ne şekilde olur-

sa olsun tarafların birbirlerini tamamlamaları ve birbirleri olmaksızın o işi yapamayacak olmaları önemlidir. Böylece işin sürekliliği şahsî algılara değil yapısal etkenlere bağlı hâle getirilebilir. Ayrıca sağlıklı bir ortaklık için işin bir katma değer üretmesi, farklılık getirmesi ve beklentileri karşılama da gerekir. Yeterli değeri üretmeyen ortaklıkların sürdürülmesi imkânsızdır. Ortaklıkların büyük bir kısmının işin başarısızlığı sebebiyle bozulması bu noktada anlamlı bir veridir.

Görüldüğü üzere çevre koşulları ortaklıkları doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla ortaklıklar analiz edilirken buralardaki değişimlere ve dönüşümlere de bakılmak durumundadır. En genel ve dolaylı olan zihniyetten en doğrudan ve yakın olan işin ve şahısların niteliğine kadar ortaklıkları etkileyen koşullar bir sistematik dâhilinde analize katılmalıdır. Bu bağlamda çok mikro alanda kalan kişisel özelliklerin ve çok makro alanda kalan zihniyetin ortaklıklara olumlu etki edecek şekilde değiştirilmesi zordur. Dolayısıyla ortaklıkların üzerinde hareket ettikleri zemin olan ekonomi politik koşulların ve firma yapılarının üzerine odaklanmakta fayda bulunmaktadır.

Benzer şekilde ortaklıklarla ilgili en önemli alanın orta düzey büyüklüğün üzerindeki KOBİ'ler olduğu görülmektedir. Büyük kurumsal şirketlerin ortaklıkları genellikle işin formel gereklerine uygun bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Tam aksine küçük işletmeler ise bu tür formel koşulları oluşturabilecek bir iktisadî zemine ve ölçüğe sahip değildir. Büyüyen, teknoloji kullanmaya başlayan, kurumsallaşma arayışındaki dinamik bir alan olan büyük KOBİ'lerin ortaklıklarla ilgili en kritik alan olduğu söylenebilir. İster aile şirketi şeklinde olsun isterse aile dışından kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları bu tür işletmelerde büyümenin gerektirdiği yeni koşulların ortaklıklar üzerindeki etkisi önemlidir. Benzer şekilde bu düzeyde işletmelerin birbirleriyle yeni ortaklıklar kurmaları da ortaklıkla ilgili kritik durumların gündeme gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla ortaklıklarla ilgili odaklanılması gereken alanın bu ölçekteki işletmeler olduğu görülmektedir.

Bu etkenler çerçevesinde Türkiye'de iş ortaklıkları genellikle sosyal ilişkiler çerçevesinde güvene dayalı bir biçimde kurulmaktadır. İlişkilerin ve sosyal güvenin öne çıkması ortaklıkları temin edebilecek ve güvenceye alacak kurumsal zeminin zayıflığından kaynaklanmaktadır. Yapısal olarak güven verici şekilde kurulamadığı için ortaklıkların kuruluşunda ve sürdürülmesinde sosyal güven onu ikame etmektedir. Fakat ortaklıkların kuruluşunda genellikle daha arkalarda gelen iktisadî saikler sonlandırılmasında ön sıralara yerleşmektedir. Zira güvene dayalı ilişkiler iktisadî hayat içinde karşılaşılan sorunları aşmada yeterli olamamaktadır.

Güvene dayalı bu zemin ortaklıklar kurulurken şartların baştan belirlenmesine bir engel teşkil etmektedir. Başlangıçta pek çok sorunun kolayca aşılmasını sağladığı için bu güven zemini ortaklığı kuranlar tarafından

olumlu bir etken olarak algılanmaktadır. Ancak işler ilerleyip karmaşıklaştığında ve işin içine başka aktörlerin de karışması söz konusu olduğunda güvene dayalı ilişkiler sorunu çözmek için yeterli olmamakta hatta sorun çıkarmaya başlamaktadır.

Bu bağlamda güvenin bu kadar merkezde olduğu iş ortaklıklarına yeni bir bakış açısıyla yaklaşabilmek için yaygın olandan farklı bir güven kavramsallaştırmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun için güvenin sadece bireylerin arasındaki münasebetlerin bir ürünü olarak görülmemesi gerekmektedir. Zira sosyolojik bir olgu olarak güven bireyler arasındaki ilişkilerden doğabileceği gibi daha ziyade toplumsal yaşamın değişik alanlarında bireyi kurumlarla ve diğer bireylerle ilişkilerinde güvenceye alan formal yapıların ve uygulamaların mevcudiyeti ile ilişkilidir. Bir bireyin başkasına güvenmesi anlamındaki kişisel olgular zamanla değişen şartlar karşısında ortadan kalabilmektedir. Ancak sosyal sistemin kurumsal olarak ürettiği güven zemini bireylerin kendilerini garantide hissetmelerini daha sağlıklı bir biçimde sağlayabilmektedir.

Ortaklıklar güvene dayalı olarak gerçekleştiği için özellikle küçük ve orta ölçekli girişimlerde işin şartlarını ve ortakların konumunu yazıya aktaran bir sözleşmenin genellikle gerçekleştirilmediğini, şirket ana sözleşmesinin bu şartları içermediğini görmekteyiz. Ortaklığın bir ilişki zemininde ortaya çıkması kadar hukukî sistemin sözleşmeleri güvenceye almadaki başarısızlığı da buna sebep olmaktadır. Böylece şartlar genellikle sözlü olarak konuşulmakta ve daha sonra genellikle bu konuşulanlar üzerine ihtilaflar çıkmaktadır. Zira iç ve dış koşulların çok hızlı bir biçimde dönüştüğü iş dünyasında sözlü anlaşmaların konuşulduğu günkü gibi algılanması imkân dâhilinde değildir. Büyük ölçekli kurumsallaşmış işleri diğerlerinden ayıran, işlerin ve anlaşmaların yazılı olarak yürütülmesidir. Araştırmamız kapsamında iş yaşamının başında, yazılı çalışmaya önem vermeyen kişilerin ilerleyen yıllarda iş yapma ölçekleri büyüdükçe bunu önemsemeye başladıklarını görmekteyiz. Bu da ölçeğin ve kurumsallaşma seviyesinin çalışma biçimi üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Hukuk sisteminde bu sorunun çözümü için gerekli şartların sağlanabileceği düşünülmektedir. Bir ortaklığın kurulması için oluşturulması gereken şirket ana sözleşmesinin bir formalite olarak algılanmaktan çıkarılması gerekmektedir. Bunun için matbu ana sözleşme metinlerinin ortakların birlikte belirlemeleri gereken diğer konuları da içerecek şekilde genişletilmesinin bir çözüm olabileceği düşünülmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'ndaki şirket yönetimi yaklaşımı benzer bir hassasiyeti gündeme getirirse de yeterli araçları geliştirmemiştir. Bu Kanun'daki kurucular beyanının kurumsal yönetim ilkelerini de içerecek şekilde genişletilmesi ortaklar arasındaki sözleşme şartının yerine getirilmesini sağlayabilecek bir etkidir.

Araştırmamız kapsamında ortaklık fikri gündeme geldiğinde işe dair bir hazırlık ve araştırma sürecinin özellikle küçük ölçekli kurumsal olmayan ortaklıklarda pek gerçekleştirilmediğini görmekteyiz. Böylece şartlar analiz edilmeden kurulan işletmeler ya başarısızlığa uğramakta ya da ulaşılan başarıyı hazmedememektedirler. Bu bakımdan büyük ölçekli, kurumsal ve uluslararası ortaklıkların en önemli ayırt edici yönü bir işe girmeden önce yapılan fizibilite analizleridir. İşe, pazara ve muhtemel



ortaklara dair analizlerin detaylı bir biçimde yapıldığı bu fizibilite çalışmaları ortaklığa biçim vermede önemlidir. Dolayısıyla ortaklık yapılan işin ölçeği büyüdükçe ve kurumsallık geliştikçe ortaklık öncesi araştırma çalışmaları daha fazla gerçekleştirilmektedir.

Bir ortaklığın sorunsuz bir biçimde yürümesi için ortaklığın yapılandırılması gerekmektedir. Kurumsal yapının şekillendirilmesi, ortakların bu kurumsal yapıda ne şekilde görev alacaklarının belirlenmesi, iş bölümünün gerçekleştirilmesi, karar alma biçimi, katılım ve şeffaflık gibi konular özellikle önemlidir. KOBİ ölçeğindeki ortaklıklarda yapıların ve işlerin genellikle kurucuların kişisel becerilerine göre şekillenmesi kurumsal bir yapının ve yönetimin başlangıçta gündeme gelmesini engellemektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim ancak ilerleyen zamanlarda şirket büyüyüp geliştğinde gündeme gelmektedir. Bu aşama aynı zamanda ortaklıkla ilgili çeşitli sorunların ortaya çıkmaya başladığı ve eski iş görme ve sorun çözme biçimlerinin artık işlemediği bir devredir. Bu aşamada kuruluş sırasında gelişen tutumların ve davranışların değiştirilmesi, şirketin yeniden yapılandırılması çeşitli güçlükler içerir. Ancak sağlıklı bir yeniden yapılanma gelinen yeni aşamaya uygun bir kurumsal yapının oluşturulmasını sağlayabilir. Bunu başaran ortaklıkların sonraki sorunları çözmede de başarılı oldukları görülmektedir.

İster ortaklık kurulurken isterse sonradan yeniden yapılandırma döneminde olsun bir ortaklıkta ortaklar arasındaki bir iş ve görev bölümünün oluşturulması gerekmektedir. Ancak ortaklar arasında verimli bir iş bölümünün gerçekleştirilmesi şüphesiz firmanın ölçeği ile yakından alakalıdır. Zira kurumda eğer farklılaşmak için yeteri kadar iş yoksa ortakların birbirlerinin alanlarına girmesi kaçınılmaz hâle gelmektedir. Bazen yeterli personel olmaması dolayısıyla bir kişinin birkaç görevi üstlenmesinden bazen de iş yerinin küçük, ilişkilerin yakın olmasından dolayı bu tür karışıklıklar ortaya çıkmaktadır. Özellikle KOBİ düzeyindeki işletmelerde ortakların işe ve iş süreçlerine çok yakın olmaları bu tür sorunlara yol açmaktadır. Ancak bu aşamada da yine basit mânâda bir iş bölümü gerçekleştirilebilir ve ortaklar arasındaki olası sorunlar engellenebilir. Firmanın ölçeği büyüyüp profesyonellerin görev almasıyla birlikte ortaklar arasında görevlerin ve sınırların belirlenmesi daha da önem kazanmaktadır. Ortaklık ve firma ancak bu şartlarda varlığını devam ettirebilir. Zira görev ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi aynı zamanda işletmenin verimliliğini de etkilemektedir.

İş ve görev paylaşımına ek olarak bir ortaklıkta karar alma süreçlerinin de belirginleştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan şirket kurullarının teşkili ve işletilmesi, kararların alınma biçiminin belirlenmesi ve alınan kararların takibi büyük önem arz etmektedir. Alınan kararların katılımı ve istişare ile alınması sorumluluğu üstlenen kişilerin kararlardan haberdar olmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan özellikle profesyonel çalışanların motivas-

yonu açısından kararların derecelendirilmesi ve ortakların her düzeyde kararlara müdahil olmaması gerekmektedir. Bu çerçevede şirketler için öngörülen resmî süreçlerin takip edilmesi aslında ortaklığın yapılandırılmasında önemli meseleler olan sahiplik, yönetim ve denetim konularının halledilmesinde yardımcı olabilir. Şirketler tarafından formalite olarak görülen bu kanuni organ ve uygulamalar, aslında şirketlerin ihtiyaç duydukları yapılanma için asgari zemini sağlamaktadır. Bu tür organların teşkil ettirilip uygun bir biçimde işletilmesi, denetim ve yönetim süreçlerinin takibi bir firmanın asgari yönetim ilkelerini uygulaması bakımından anlamlıdır.

Ancak bütün bu yapılanmanın çok katı bir biçimde değil esnek bir biçimde gerçekleştirilmesi değişen şartlara uyum açısından gereklidir. Katı örgütlenmeler şartlara uyum sağlamada zaaf gösterebilmektedirler. Dolayısıyla belirli bir ölçekte esnek olunması, özellikle zaman içerisinde değişen konulara ve şartlara göre sistemin yeniden tasarlanabilir olması bir kurumsal yapıyı güçlendiren etkenlerdendir. Bu tür yeniden şekillendirmelere açık olunmadığında ortaklığın sürdürülmesi zorlaşmaktadır. Zira çevre şartları gibi insanlar da değişmekte ve yeni şartlara göre kendilerini tatmin edecek yeni formülasyonlar aramaktadırlar.

Bütün bunların sağlanabilmesi için ortaklığın kişisel alanları aşarak tüzel bir şahsiyet olarak ortaya çıkması önemlidir. Kurumsallaşma için başarılması gereken ilk şey budur. Bunun en temel göstergesi şahsî varlıkları ile şirket muhasebesinin birbirinden ayrılmasıdır. Şirketin kasasının ortakların şahsî kullanımına kapalı olması ve şirket kaynaklarının doğrudan sadece şirket amaçları için kullanılması bu bakımdan önemlidir. Servet ile sermaye arasındaki temel ayrıma işaret eden bu sınır, hukuk bakımından şirketin sorumluluk sınırlandırması işlevinin gerçekleşmesi için gereklidir. Bir şirketin muhasebe sisteminin ortaklardan bağımsız olması, şirketin kaynaklarının kamu güvencesinde olmasının ön şartıdır. İş ile şahsî alanların ayrımının başarılabilmesi için işte görev alan ortakların mevkilerine ve performanslarına göre bir maaşla çalışmaları önem arz etmektedir. Bunun dışında şirketin kârının yıl sonunda paylaşımının şirketin geleceği ve yatırımları öncelenerek gerçekleştirilmesi gereklidir.

Sürdürülebilir ortaklıklar ancak kişilere bağımlılıktan kurtulma, işi kurallara ve kaidelere göre yürütme ile yani kurumsallaşma ile mümkündür. Bu da ortakların şahsî becerilerine ek olarak farklı becerileri ve uzmanlıkları işin içine katmakla mümkündür. Bunun için kurumsal yapı ve kültürün paralel bir biçimde oluşturulması gerekmektedir. Böylece işte profesyonelleşmeye bağlı olarak belirlenen prosedür ve süreçlerin takip edilmesi gerekli olacaktır. Kurumsallaşmanın en ileri aşaması olan kurumsal firmalar birçok aktörün beraberce işin içine müdahil olduğu ve hukukunun örgünlendiği yapılardır. Çünkü yapının çapının büyümesi ile birlikte yeni kaynakların işin içine dâhil edilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kurumsal firmaların büyüklüğü kitlesel üretim sistemi ile birlikte yönetim sisteminin de değişimini gündeme getirmiştir. Bu bakımdan işin farklı parçalarının ayrı ayrı organize edilmesi ve bu parçaların birbirleriyle uyumlu bir biçimde sürdürülmesi gerekmektedir. Bunun için özellikle nitelikli insan kaynağına ve işin genişlemesini finanse edecek malî kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sebeple çok ortaklı bir hükmi şahsiyete sahip, profesyoneller tarafından



yönetilen, belirli bir planlama ve denetleme sistemine sahip kurumsal yapılar ortaya çıkmıştır. Bu yapılar aileler tarafından kurulsun da zamanla bu yapıların aileler tarafından yönetilmediğini hatta mülkiyetinin sadece küçük bir kısmının ailede kaldığını görmekteyiz.

Sonuç olarak ortaklıkların gelişimi onu etkileyen şartlardaki değişimlere bağlıdır. Son zamanlarda bu şartların olumlu bir biçimde değişimi söz konusudur. Ortaklıklar konusunun daha fazla gündeme gelmesi de bu değişimlere bağlıdır. Ortaklıkları en genel mânâda etkileyen tarihî kültürel alandaki birikimin günümüze ışık tutacak şekilde ortaya çıkarılması gerekmektedir. Son zamanlarda buna yönelik ilgiler artsa da bu alanda yapılmış çalışmalar henüz yeterli değildir. Diğer taraftan ortaklıklar üzerinde belirleyici öneme sahip iktisadî, malî ve hukukî alanlarda son zamanlarda hızlı değişimler söz konusudur. Bu bakımdan özellikle iktisadî büyümenin devam etmesi, ülkemizde iktisadî gelişmeyi ve yaşamı sekteye uğratan büyük krizlerin yaşanmaması, enflasyonun istikrarlı bir biçimde düşük kalması ortaklıkların gelişimine zemin hazırlamaktadır. Gittikçe artan ulusal ve uluslararası rekabetin ölçeği yakalamak zorunda olan firmalara ortaklıkları zorunlu kılması da işin devamı açısından ortaklıkları sürekli gündemde tutmaktadır. Diğer taraftan uluslararası sermayenin ülkemize yatırım yapması bürokratik ve hukukî mânâda daha açık ve şeffaf uygulamaların gündeme gelmesine ve hukuk yapısının önemli ölçüde değişmesine yol açmıştır. Her ne kadar önceki kanunların benzeri sorunlarla malul olsa da iktisadî yaşamı ilgilendiren kanunlarda son zamanlarda gerçekleştirilen değişimlerin daha güncel ve uygun bir hukuk sistemini oluşturacağı düşünülmektedir. Böylece hukukî yapının ortaklıkları olumlu yönde etkileyecek şekilde değişimi söz konusudur. Bununla birlikte sosyal değişim gittikçe daha nitelikli bir insan kitlesinin iş alanına girmesine yol açmakta ve böylece daha nitelikli ortaklıkların tesisine zemin hazırlamaktadır.

Makro düzeydeki bu değişimler hiç şüphesiz mikro düzeye de yansımaktadır. 1990'larda hızlanan kurumsallaşma ve kurumsal yönetim çabalarının 2000'lerde asgari bir zemine ulaştığı söylenebilir. Böylece işletme kültürüne gittikçe yerleşen kurumsal yönetim anlayışının ortaklıkların kuruluşunu ve sürdürülmesini kolaylaştırıcı bir etkisi mevcuttur. Benzer şekilde pek çok kurumun ortaklıkların iyi bir biçimde işlemlerini sağlamak üzere farkındalık oluşturu etkinlikler yapmakta olduğu gözlemlenmektedir. Böylece iş dünyasında şahıs ve firma ölçeğinde ortaklıkların önemine ve işleyiş prensiplerine dair bir gelişimin artarak devam edeceği söylenebilir. Bu gelişmeler ışığında önümüzdeki dönemde artık daha yenilikçi alanlarda daha yenilikçi iş fikirleri çerçevesinde değer üreten ortaklıkların daha fazla gündeme geleceği görülmektedir.

EK:

İSLÂM HUKUKUNDA ŞİRKETLER*

İnsanın yeryüzündeki yaşamının devamlılığı açısından hayati öneme sahip olan ticarî ve ekonomik faaliyetler çok yönlü bir yapıya sahiptir. Bunların başında ise ahlâkî ve hukukî boyutlar gelmektedir. Hukuk sistemleri genel olarak hukukî yönünü düzenlemeye çalışmakla beraber ahlâkî boyut çoğunlukla vicdanlara bırakılmakta ve bu durum zaman zaman sosyal bünyede önemli sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenle ahlâk ve hukuk, toplumda sürdürülen ekonomik ve ticarî faaliyetleri düzenleme bakımından birbirlerinden ayrı düşünülemez kadar iç içedirler.

Ticarî ve ekonomik faaliyetler her zaman ferdî olarak devam ettiremediği için bazen çeşitli saiklerle ortaklıklara da konu olmaktadır. İnsanların ortaklıklar kurarak yürüttüğü ticarî ilişkilerin ekonomiye kazandırdığı canlılığın yanı sıra bunlardan kaynaklanan sorunlar ve anlaşmazlıklar da bir o kadar fazladır. Bu anlaşmazlıkların nihai çözümü için hukuk devreye girmekle beraber, bunların kaynağında hukukla ahlâkın kesiştiği, başka bir ifadeyle hukukun ve ahlâkın iç içe olduğu bazı noktalardaki zayıflıkların yattığı görülür. Buradan hareketle ticarî ortaklıkların hukukun ve ahlâkın ayrılmaz faal birer unsur olarak bir arada bulunduğu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle hukukî/ticarî ilişkilerin ahlâkî boyutuna vurguda bulunan

* Bu bölüm Arş. Gör. Necmettin Kızılkaya tarafından kaleme alınmıştır. Yazar, Çanakkale 18 Mart Üniv. İlahiyat Fak. İslâm Hukuku Anabilim Dalında görev yapmaktadır.

ve bunu ilişkinin önemli bir parçası olarak gören hukuk sistemlerinde sürdürülen ortaklıkların sağlıklı bir şekilde yürütüleceği aşikârdır.

İslâm hukuku, gerek faiz yasağı ve gerekse karaborsacılık, tekellilik gibi bazı ticarî ilişkilere getirmiş olduğu sınırlamalarla hukuk ve ahlâk ilişkisini iktisat alanında başarıyla uygulama şansı bulan nadir hukuk sistemlerinden birisi olması sebebiyle önem arz etmektedir. Ortaklıklar söz konusu olduğunda bu durumun iki şekilde tezahür ettiği görülür; bir yandan ortaklara ahlâkî sorumluluklar yüklenmekte, öte yandan ortaklık hukukî açıdan en ince teferruatına kadar düzenlenmektedir. Ayrıca İslâm'ın ilk dönemlerinden itibaren şirketlerin kurumsal olarak varlıklarını sürdürmeleri ve hukukun önemli bir konusu olmaları, günümüzde kurulan ortaklıklar ve bunlarla ilgili yapılacak çalışmalarda İslâm hukukunun sunacağı imkânları önemli kılmaktadır. Özellikle İslâm'ın bu tür kurumlarla ilgili ortaya koyduğu prensiplerin fetihler sonucunda karşılaşılan yeni kültürlerin katkılarıyla zenginleşmesi, değişik milletlere ve dinlere mensup insanların kurdukları ortaklıkların İslâm hukukunun yürürlükte olduğu toplumlarda hukukî düzenlemeye konu olması, günümüzde millî sınırlar dâhilinde kalan ortaklıklardan çok uluslu şirketlere, birçok ticarî teşebbüse kıymetli bir birikim sunmaktadır.

ŞİRKETİN KAVRAMSAL ANALİZİ VE TEMEL KAYNAKLARDA ELE ALINIŞI

Birden fazla kişinin bir mal, amel veya hakta ihtiyari ya da gayriihtiyari bir şekilde ortak olmalarını ifade eden şirket (Bilmen, 1992: 63; ayrıca bk. Şekerci, 1981: 81), ortaklara birtakım haklar ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu haklar ve sorumluluklar, ticarî bir müessese olan şirketi, hukukun önemli bir inceleme alanı hâline getirmektedir. Bu sebepten dolayı şirketlerle ilgili meseleler gerek İslâm hukukunda ve gerekse günümüz hukuk sistemlerinde geniş bir şekilde ele alınmıştır. Hemen ifade etmek gerekir ki hukukun daha çok incelediği şirket ortaklıkları, gayriihtiyari ortaklıklardan ziyade insanların kazanç elde etmek amacıyla kendi rızalarıyla kurdukları ihtiyari müesseselerdir.

Kur'an'da ortaklığın hukukî yapısıyla ilgili detay hükümler yer almamakla beraber değişik vesilelerle ortaklığa dair bazı mevzulara değinilmektedir. Bunların başında Hz. Davud'un^[a.s.] kıssası gelmektedir. Buna göre Hz. Davud^[a.s.] mabette ibadet ederken kendisine, kardeş olan iki kişi/melek gelir ve biri diğerinin kendisine haksızlık yaptığını söyler. Kardeşinin doksan dokuz koyunu olduğunu, kendisinin ise bir koyuna sahip olduğunu; ancak doksan dokuz koyuna sahip olan kardeşinin elindeki bir koyunu da kendisinden almak istediğini belirterek aralarında adaletle hükmetmesini talep eder. Hz. Davud'un^[a.s.] cevabı Kur'an'da şöyle geçer: "Senin koyununu kendi koyunlarına katmak istemekle doğrusu sana karşı haksızlık etmiştir. Zaten aralarında ortaklık ilişkileri bulunanların çoğu birbirlerine haksızlık ederler; yalnız iman edip iyi işler yapmakta olanlar böyle değildir; ama onlar da o kadar az ki!" (Sad 38/21-24).



Âyette geçen “huletâ” kelimesi Taberî (v. 310/923) ve Cessâs (v. 370/981) gibi bazı müfessirler tarafından “ortaklar” olarak tefsir edilirken (bk. et-Taberî, 1422: XX, 62; Cessâs, t.y.: III, 379); Neseî (v. 710/1310) bunu ortaklar ve arkadaşlar olarak yorumlar (en-Neseî, 1995: II, 434). Aynı zamanda bir fakih olan Cessâs, ayette geçen bu ifadenin, ortakların çoğunluğu arasında yaygın olan durumun zulüm ve haksızlık olduğuna delalet ettiğini söyleyerek önemli bir noktaya işaret etmiştir (bk. Cessâs, t.y.: III, 379-380). Kur’an’da ortaklıktan lafzi olarak bahseden bir diğer ayet ise ana bir kardeşlerin miras paylarındaki hisseleriyle ilgilidir (Nisâ’ 4/12).

Hız. Peygamber’in^[s.a.v.] gerek kendisinin ve gerekse sahabenin bazı ortaklıklar yaptığı bilinmektedir (Örnek olarak bk. Ebû Dâvud, 1997: Buyû’, 30). Onun Cahiliyye Döneminden devralınan ortaklıklara karşı tutumu; toplumda var olan diğer uygulamalarda olduğu gibi İslâm’ın ruhuna ve gözetmek istediği hedeflere uygun olanları sürdürmek, olmayanları da kaldırmak şeklinde olmuştur. Bu çerçevede ortaklık ile ilgili bazı hususlara ışık tutacak iki hadisi burada zikretmek yararlı olacaktır. Bunlardan birincisi ortakların birbirlerine karşı olan yükümlülüklerine dikkat çeker. Kutsi hadis formatında gelen bir rivayette Allah Teâla “Ortaklardan biri diğerine hıyanet etmedikçe ben iki ortağın üçüncüsüyüm; biri diğerine hıyanette bulunursa onların arasından çıkarım” (Ebû Dâvud, 1997: Buyû’, 27) buyurmaktadır. Allah’ın onların üçüncüsü olduğunu söylemesi birbirlerine ihanet etmedikleri sürece onların malına bereket vereceği, ortaklıklarını uzatacağı ve mallarını muhafaza edeceği şeklinde yorumlanmıştır (eş-Şevkânî, t.y.: V, 297). Diğer bir hadiste ise Hız. Peygamber^[s.a.v.] Cahiliyye Döneminde ortaklık yaptığı Saib’e, “Sen cahiliyye döneminde benim ortağım idin, sen ortakların en hayırlısıydın; muhalefet edip benimle kargaşa çıkarmaz, mücadele etmezdin.” diyerek aralarındaki nitelikli ortaklığa işaret etmiştir (İbn Mâce, 1997: Ticârât, 63). Bu rivayet aynı zamanda İslâm’dan önce Arap yarımadasında ortaklık kurumunun var olduğunu göstermektedir. Her iki rivayetten hareketle ortaklar arasındaki ilişkinin güvene dayanması gerektiği, hıyanetin ortaklar arasında tartışmaların başlangıcı olduğunu söylemek mümkündür.

TARİHİ ARKA PLAN

Ortaklığın ortaya çıkışını bir dönemle veya bölgeyle sınırlandırmak insanlığın uzun tecrübesini gözardı etmek anlamına geleceği için bunun insanların ilk ticarî faaliyetlerinden itibaren başladığını söylemek daha doğru olacaktır. İnsanların miras bırakması sebebiyle çocuklar arasında oluşan ortaklık ve değişik ticarî faaliyetler yapan insanların bir araya gelerek bazı ortaklıklar kurması bunların ilk ve doğal örnekleri olarak zikredilebilir. Özellikle miras yoluyla çocuklara geçen malların ortaklaşa bir şekilde kullanılması, taraflara bazı haklar ve sorumluluklar yüklediği için aile ortaklığı

diyebileceğimiz bu ilk ortaklık türlerinin hukukî düzenlemelere konu olduğunu söyleyebiliriz. Burada ele alınan İslâm hukukundaki şirket türlerini ve gelişimini de bu çerçevede değerlendirmek gerekirken beraber, İslâm'ın ortaya koyduğu değerler ışığında geliştirilen ortaklık müessesesinin diğer medeniyetlerden farklı bir karaktere sahip olduğunu da göz önünde bulundurmak gerekir.

İslâm'ın faizi yasaklarken ticareti teşvik etmesi münasebetiyle müslümanlar ilk dönemlerden itibaren ticarete hızlı bir şekilde ilerlemiş ve ticarî faaliyetlerini İslâm topraklarının dışına taşıyarak Hindistan, Afrika, Uzak Doğu ve Avrupa ile ticarî ilişkiler kurmuşlardır. Bu ilişkilerin sonucunda İslâm dünyasında uygulanan bazı şirket türleri, etkileşim hâlinde oldukları bölgelere de girmiştir. Örneğin on beşinci yüzyılda Hint Okyanusu'nda yapılan gemicilik faaliyetlerinde mudarabe ortaklık şeklinin benimsendiği ve Avrupa'dan Uzak Doğu'ya oradan da Avrupa'ya çeşitli malların bu usul ile taşındığı bilinmektedir. Buna göre geminin kaptanı aktif ortak olarak kendisine emanet edilen malları pasif ortaklar adına işletme ve kâr elde etme yetkisine sahipti (Meilink-Roelofs, 1970: 152). Aynı şekilde Hindistan, Rusya ve Orta Asya'da ticarî faaliyetlerde bulunan Ermeni ve Müslüman tüccarların kullandıkları finansal yöntem olan mudarabe, Avrupalılar ile Orta Doğu'daki ortakları ve Müslümanlar arasındaki ticarî faaliyetleri kolaylaştıran ve taraflara esneklik sağlayan ortak bir hukukî altyapı oluşturmuştur (Çizakça, 1996: 20-21). Benzer bir şekilde mudarabenin de İslâm dünyasından Batı'ya commenda adıyla onuncu yüzyılın sonu ve on birinci yüzyılın başında Akdeniz ticareti üzerinden İtalyan limanlarından geçtiği belirtilmiştir. Özellikle commenda ile mudarabe arasında ekonomik ve hukukî açıdan yapılan mukayeseler araştırmacıları bu sonuca götürmüştür (Udovitch, 1962: 2017; ayrıca bk. Udovitch, 1970: 171-172).

Osmanlı Devleti'nde şirketler fıkıh kitaplarının ilgili bölümleri ve bunların ışığında oluşturulan kanunnameler çerçevesinde düzenlenmiştir. İmparatorluk içerisinde azımsanmayacak bir yekûnu oluşturan gayrimüslim tüccarlar ile Müslüman tüccarların bazı alanlarda ortaklıklar kurması, fıkıhın bu konuda getirmiş olduğu hükümlerle mümkün olmuştur. Gayrimüslimlerin kendi aralarındaki anlaşmazlıklar, kendi mahkemeleri tarafından çözüme kavuşturulmakla beraber Müslümanlarla aralarındaki anlaşmazlıklara Bidayet veya Şer'îyye mahkemeleri bakardı. Ancak bu durum on dokuzuncu yüzyılın başlarından itibaren değişti. 1840 tarihinde gayrimüslimlerle Müslümanlar arasında ticarî alanda meydana gelen ihtilafları çözüme kavuşturmak için Ticaret Nezareti'ne bağlı olarak Meclis-i Ticaret (Ticaret Mahkemesi) kuruldu. Aynı tarihte, sarraflar arasındaki ihtilafların çözümü için Maliye Nezaretine, deniz ticaretinde çıkan ihtilaflar için Liman Reisliğine bağlı mahkemeler kuruldu (Belgesay, 1940: 213-214). 1849'da ise Kanunname-i Ticaret ismiyle bir kanun çıkarılarak bunların hepsi birleştirildi. 1807 tarihli Fransız Code de Commerce'in bazı ufak değişikliklerle tercüme edilmiş hâli olan bu kanun, 1926'ya kadar yürürlükte kaldı. Bu kanunda şirketler ile ilgili bazı düzenlemeler yapılmış, ancak meydana gelen boşluklar 1857-1858 tarihli Arazi Kanunu'yla doldurulmaya çalışılmıştır. En sonunda ise Mecelle'de şirketler detaylı bir şekilde ele alınmıştır (Veldet, 1940: 196-205; Eren, 1979: 733-735; Şekerci, 1981: 42-51).



Klasik fıkıh kitaplarında şirketler ile ilgili meseleler, şirket, mudâra-be, muzâra'a, musâkât gibi başlıklar altında ele alınmıştır. Kitap ve sünnetin konuyla ilgili detay hükümlerden ziyade meselenin genel çerçevesine dair bazı ilkeler ortaya koyduğu; fıkıh âlimlerinin de bu prensiplerden hareketle içtihadı dayalı olarak şirketler ile ilgili mevzuları inceledikleri görülür. Dinin temel ilkelerine ve gerçekleştirmek istediği hedeflere aykırı olmayan ve tüccarlar arasında cari olan örfe bu çerçevede müracaat edilmiştir (Kâsânî, 1986: 69). Ticarî işlemlerde örfe bu şekilde yer verilmesi, iş hayatına önemli bir dinamizm katmıştır. Fıkıh kitaplarında teorik çerçevesi çizilen şirket akitlerinin uygulamada başarılı örneklerinin olması bunu ispatladığı gibi fıkıhın realiteden uzak ideal bir hukuk sistemi olduğu ve uygulamanın farklı bir şekilde geliştiği yönündeki klasik oryantalist yaklaşımı¹⁶ da çürütmektedir. İslâm dünyasındaki şirketlerin tarihsel gelişimi üzerine yapılan çalışmalar, uygulamada değişik şirket türlerinin fıkıhın çizmiş olduğu kuramsal çerçeveye bağlı kalarak başarılı işletme örnekleri verdiklerini ortaya koymaktadır (Udovitch, 1970: 250).

Klasik kaynaklarda şirketlerle ilgili değişik taksimler yapılmaktadır. Hanefî fakihler şirketi en geniş anlamıyla akit ve mülk şirketi şeklinde ikiye ayırmakta; akit şirketini aşağıda görüleceği üzere detaylı bir şekilde incelemeye tâbi tutmaktadırlar. Mâlikî ve Şafî fakihler ise şirketleri inân, ebdân, mufâvaza ve vücûh şirketleri şeklinde taksim ederler. Hanbelîler de Hanefîler gibi şirketi akit ve mülk olmak üzere ikiye ayırdıktan sonra akit şirketini inân, ebdân, vücûh, mudâra-be ve mufâvaza şeklinde taksim ederek incelerler.¹⁷

İSLÂMÎ ŞİRKET TÜRLERİ

İbâha Şirketi

Şirket ile ilgili mevzuların fıkıh eserlerinde detaylı bir şekilde incelenmesi, belirli bir akit ile bir araya gelen ortakların sahip oldukları hakların ve yükümlülüklerin çerçevesini çizme gayesine matuftur. Bu sebepten dolayı kamuya ait mallar üzerindeki ortaklık olan ibâha şirketi, her ne kadar bir şirket türü olarak ifade edilse de kamu mallarının toplum tarafından paylaşımı anlamına gelmekte olup teknik anlamda şirket kavramının dışında kalan ve toplumsal sorumluluk, hak ve ödevler çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Hz. Peygamber (s.a.v.)'in "İnsanlar üç şeyde ortak: Su, ot ve ateş" şeklinde işaret ettiği bu ortaklık, kamuya açık alanların

¹⁶ Örnek olarak bk. Hurgronje, 1957: 290.

¹⁷ Mezheplerin konuyla ilgili taksimleri için bk. Köse, 2006: 109-110.

toplumdaki bireyler tarafından kullanılabilceğini göstermektedir. Kamunun kullanımına açık olmasının yanında ibâha şirketini diğer şirket türlerinden ayıran temel özelliklerden birisi, bu şirket türünde eşyaya sahip olmak değil de eşyanın kullanımına ortaklık söz konusudur (Mecelle, 1300: 1045; Şekerci, 1981: 118).

Mülk Şirketi (Müşterek Şirket)

Mülk edinme sebeplerinden biriyle, birden fazla kişinin bir malda ortak olması şeklinde ifade edilebilecek olan bu şirket türü Mecelle'de şöyle tarif edilmiştir: "esbâb-ı temellükten olan iştirâ ve ittihâb ve kabulü vasiyyet ve tevârüs gibi bir sebeple yahut halt ve ihtilat-ı emvâl ile yani malları yek diğere kâbil-i temyîz ve tefrîk olmayacak surette karıştırmak veyahut mallar ol surette yekdiğere karışmak ile bir şeyin birden ziyade kimseler beyninde müşterek yani ol şeyin onlara mahsus olmasıdır." (Mecelle, 1300: 1060). Bu tariften de anlaşılacağı üzere mülk şirketinde ortaklık, tarafların bir malı alıp kullanmalarında olduğu gibi ihtiyari olabileceği gibi; bir mala vâris olmalarıyla ellerindeki malların ayırt edilemeyecek şekilde karışmasında olduğu gibi cebri de olabilir. Mahalline göre de taksim edilen şirket-i mülkte ortaklık muayyen bir mal üzerindeyse şirket-i ayn; bir alacakta ortaklık şeklindeyse şirket-i deyn olarak isimlendirilir (Kâsânî, 1986: 56; Mecelle, 1300: 1066, 1067, 1068.).

İslâm hukukunda şirketin türüne bağlı olarak ortaklar arasındaki ilişki bazen vekâlet, bazen kefalet, bazen de her ikisi bir arada olacak şekilde kurulur. Ancak mülk şirketinde ortaklar birbirlerine vekil olmadıkları için, her ne kadar herkes kendi payında tasarruf yetkisine sahip olsa da birbirlerinin paylarında tasarrufta bulunmaları pay sahibinin iznine bağlıdır (Kâsânî, 1986: 65). Ortaklardan birinin şirketteki hissesi diğer ortakların elinde emanet hükmünde olduğu için onu başkasına izinsiz olarak veremez; verdiği takdirde telef olması durumunda onu tazmin etmesi gerekir. Ancak elindeki mal, kendi hatası ve kusuru olmaksızın telef olursa bunu tazmin etmekle yükümlü değildir.

Akit Şirketi

Birçok çeşidi bulunan akit şirketi genel olarak, iki veya daha fazla kişinin sermaye ve elde edilecek faydada ortak olmak üzere kurdukları şirket şeklinde tanımlanabilir (Mecelle, 1300: 1329). Akit şirketinin genel özelliklerine ve çeşitlerine geçmeden önce bütün akit şirketlerinin ya mufâvaza veya inân olmak üzere iki türü olduğu için bunlara kısaca değinmekte fayda vardır. Bunların ilki olan mufâvaza şirketinin kurulması, ortakların sermayelerinin ve kârlarının eşit olmasına bağlıdır. Bunun bir sonucu olarak ortaklar birbirlerine hem vekil hem de kefil olurlar. Ancak bu durum Müslüman birisiyle gayrimüslim birisinin bu tür bir şirket kurmasına engel teşkil etmektedir (Serahsî, 1986a: 153; Kâsânî, 1986: 60-61). Osmanlı uygulamasında 'alâ iştirâki's-seviyye ifadesiyle kendisinden bahsedilen mufâvaza ortaklığını sadece

Müslümanlar değil, gayrimüslimler de kendi aralarında uygulamışlardır. Osmanlı tebası olan gayrimüslimler, hem bu şirket türünü fihhın çizdiği sınırlar dâhilinde uygulamış hem de kurmuş oldukları şirketlerde aralarında meydana gelen anlaşmazlıkları kendi mahkemelerinde çözüme hakkına sahip olmalarına rağmen davalarını şer'î mahkemelere getirerek çözüme kavuşturmuşlardır (Çizakça, 1996: 77-79). Bu durum onların hem bu ortaklık türünü hem de mahkemenin vereceği olası kararları yakından bildiklerini göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

Mufâvaza şirketinden farklı olarak inân şirketinde ortaklar arasında sermayede, kârda ve tasarrufta eşitlik şartı aranmaz. Ortaklar birbirlerine kefil olmadıkları için Müslüman ve gayrimüslim birisinin ortaklığı da geçerlidir. Mufâvaza şirketindeki her şeyde ortaklık ticarî hayatta belirli zorluklara yol açtığı için ya ortaklar başlangıçta inân şirketini tercih etmekte veya birçok mufâvaza şirketi zamanla inân şirketine dönüşmektedir (Serahsî, 1986a: 152; Kâsânî, 1986: 62; Mecelle, 1300: 2331). İnân şirketi de mufâvazada olduğu gibi sadece Müslümanlarla sınırlı kalmamış, gayrimüslimler tarafından da uygulanmıştır. Örneğin İstanbul Kadı Sicilleri'nde geçen bir dava, iki Rum arasında bir şubesi İstanbul'da diğeri ise Moskova'da bulunan bir inân şirketiyle ilgili anlaşmazlığı ortaya koymaktadır (Çizakça, 1996: 79-80). Bu dava hem gayrimüslimlerin bu şirket türünü bilip uyguladıklarını hem de Haim Gerber'in iddia ettiği gibi mufâvaza ve inân şirketlerinin sadece küçük çaplı yerel ticarî faaliyetlerde başvuru türleri olmadıklarını (Gerber, 1981: 117), aksine ülke sınırlarını aşarak uluslararası bir yapıya kavuştuklarını göstermektedir. Ancak mufâvaza ve inân şirket türlerinin ortakların sermaye ve kâr oranlarına bağlı ortaklıklar olmaları sebebiyle değişik şirket türlerinde görülebileceğini ifade etmekte yarar vardır.

Akit şirketlerinin her birisi farklı özelliklere sahip olmakla beraber, hepsinde ortak olan bazı noktalar bulunmaktadır. Her şeyden önce akit şirketlerinde ortakların hepsi birbirinin vekili olduğu için her ortak alıp satma ve iş kabul etmede diğerkileri adına hareket edebilir. Bu durum her ortağın akıllı ve mümeyyiz olmasının yanı sıra akde konu olan mahallin de vekâlete uygun olmasını gerektirir. Şirket akdinde ortakların kâr almaya hak kazanmaları sermaye veya emek ya da tazmin sorumluluğu ve taahhüd ile mümkündür. Ortakların alacakları kâr oranı önceden belirlenir; kârın belirlenmesi veya müphem olması tartışmaya ve husumete yol açacağı için akit fasit olur. Aynı şekilde ortaklar arasındaki kârın oranlı olması gerekir; eğer elde edilecek kâr bir milyar gibi maktuan belirlenirse bu rakamın elde edileceği kesin olmadığından akit fasit olur. Akit şirketlerinde ortaklar birbirlerinin emini oldukları için şirket malları ortakların elinde vedîa hükmündedir; kasit ve kusur olmaksızın şirket malına bir zarar gelmesi durumunda ortaklardan biri bunu tazmin etmekle sorumlu olmaz (Kâsânî, 1986: 58-59; Merginânî, t.y.: 5; Mecelle, 1300: 1333, 1336, 1337, 1350; Çeker, 1999: 195).

Akit şirket türlerinin hepsinde ortak olan bu özelliklerin tamamının, ortaklığın herhangi bir tartışmaya ve husumete yol açmayacak şekilde yürümesini sağlama gayesine matuftur.

Akit şirketleri her ne kadar isimli ve şekli akitlerden kabul edilseler ve kaynaklarda bu çerçevede tafsilatlı bilgiler yer alsa da haram olmayan bir durum bulunmadığı müddetçe tüccarların örfü bu şirketlerin kuruluşunda belirleyici rol oynamaktadır (Kâsânî, 1986: 68). Bunun temelinde yatan gerekçe, farklı yörelerde devam edegelen uygulamaların, dinin temel hedeflerine ve gayelerine aykırı olmadıkça İslâm hukukçuları tarafından muteber kabul edilmesidir. Şirketlerin şekli akitler olmaları, belirli noktalarda rıza unsuruyla ilgili bazı soruları gündeme getirirse de akit kurulurken şirket mukavelesinin tanzimi, ortakların şirketteki hisselerinin miktarı, kârın aralarında ne şekilde paylaşılacağı gibi hususlar şirket akitlerinin şekli olmasını gerektirmektedir (Serahsî, 1986a: 156; Kâsânî, 1986: 63).

Ortakların karşılıklı güven duygusu üzerine kurulu olmaları ve yapılan işlerden dolayı meydana gelecek zararın hata ve kusur olmadıkça ortakların hepsi tarafından karşılanması sebebiyle bazı müelliflerce emanet akitlerinden kabul edilen şirketler, bir anda yapılıp biten akitlerden olmayıp zamana yayılan akitlerdendir (ez-Zerkâ', 1968: 568; Köse, 2006: 141). Bu sebepten dolayı ortakların tartışmaya ve nizaya düşmeden şirketi sağlıklı bir şekilde sürdürmeleri için bazı düzenlemelere gidilmiştir. Bunların başında yukarıda da ifade edildiği üzere elde edilecek kârın ortaklar arasında nasıl paylaşılacağı gelir. Ortaklar şirketi kâr elde etmek için kurduklarından, kârın belirsiz olması, ortaklar arasında tartışmaya ve şirketi feshetmeye yol açacağı için akit fasit olur (Kâsânî, 1986: 59).

Klasik kaynaklarda akit şirketleri çoğunlukla mahallî mal ve amel olan şirket türleri çerçevesinde incelenmiş; mahallî hem mal hem de amel olan şirketler ayrı birer tür olarak ele alınmıştır. Hatta mahallî hem mal hem de amel olan muzâra'a ve musâkât akitleri, çoğunlukla şirket türleri içinde değil de ayrı birer akit olarak incelenmiştir. Burada genel hatlarıyla akit şirketleri mahallîne göre üç başlık altında ele alınacaktır.

Mahallî Mal Olan Akit Şirketleri

Emvâl Şirketi (Sermaye Şirketi) Ortakların ortaya bir miktar mal koyarak, bunu işletip elde edilecek kârı aralarında belirli bir oranda paylaşmak üzere kurdukları şirkettir (Mecelle, 1300: 1332; Çeker, 1999: 196). Şirket-i emvâlde sermayenin aynı ve nakit olması gerekir. Örneğin başkasının zimmetinde bulunan alacaklar sermaye olamaz. Elde edilen kârın şirket akdinde yapılan anlaşmaya göre taksim edildiği bu şirket türünde, ortakların alacakları kâr miktarı şirkete katıldıkları sermayeden bağımsız olup şartnamede geçen miktar esas alınır. Ortaklardan biri elinde şirket parası olmadan şirket için mal satın alamaz; alması durumunda satın aldığı mal kendisinin olur. Bu hüküm şirket ortakları arasında çıkabilecek tartışma ve gerilimleri önlemek içindir. Borç alıp verme işlemlerinin belirli bir düzenlemeye tâbi tutulduğu şirket-i



emvâlde şirket ortaklarından biri diğer(ler)inin izni olmadan borç alabilir fakat şirket malından borç veremez; aldığı borç diğer ortakların da borcu olur (Kâsânî, 1986: 68-72; Mecelle, 1300: 1338, 1341; Çeker, 1999: 196-197).

Vücûh Şirketi (Kredi Şirketi) Elllerinde sermayesi olmayan kişilerin, itibarlarını kullanarak veresiye mal alıp satmak ve elde edilecek kâr aralarında paylaşmak üzere kurdukları şirkettir. Bu şirket türünde, mal olarak herhangi bir şeye sahip olmayan ortaklar, toplumda var olan itibarlarını kullanarak iş yaparlar. Şirket-i mefâlîs olarak da isimlendirilen bu şirkette veresiye mal alıp satarak kâr elde etme üzerine anlaşan ortaklar yalnız bir iş üzerinde ortaklık kurmuşlarsa şirket-i vücûh-i hâssa; değişik işler üzerine ortaklık kurmuşlarsa buna da şirket-i vücûh-i 'âmme denir. (İbn 'Âbidîn, 1994a: 500. Ayrıca bk. Mecelle, 1300: 1332; Çeker, 1999: 198) Ortakların şirkete eşit miktarda mal alarak katılmaları şart olmadığı için kârları, satın aldıkları maldaki hisselerine göredir. Bu sebepten dolayı şirket kurulurken ortaklardan birisine hissesinin oranından fazla bir kâr verilmesi şart koşulsa bu şarta itibar edilmez. Ortaklar şirketin uğradığı zarara, satın aldıkları mallardaki hisselerinin nispetine göre ortak olurlar (İbnü'l-Hümâm, t.y.: 408-409; Mecelle, 1300: 1399-1403).

Vücûh ortaklığı, sermayeleri bulunmayan fakat ticarî yetenekleri olan insanlara başkalarından aldıklarıyla ticaret yapma olanağı sağladığı için ilk dönemlerden itibaren uygulanmış bir ortaklık türüdür. Müslümanlar dışında kalan gayrimüslimlerin de bu tür ortaklıklar yaptığı ve aralarında meydana gelen davaları şer'î mahkemelere getirerek çözüme kavuşturmaya çalıştıkları görülür (bk. Çizakça, 1996: 83). Dolayısıyla fıkıh kitaplarında kuramsal olarak ele alınan bu ortaklık şeklinin zamanla Müslümanları aşarak gayrimüslimleri de kuşatacak bir seviyeye gelmesi, bunun geniş kitleler tarafından uygulanan bir şirket türü olduğunu göstermektedir.

Mahallî Amel Olan Akit Şirketleri: A'mâl Şirketi (İş Gücü Şirketi)

Sanâ'î, ebdân ve takabbul gibi isimlerle de anılan a'mâl şirketi, iki veya daha fazla meslek erbabının, çalışmalarını sermaye edip başkalarından iş kabul edip hâsil olacak kârı aralarında taksim etmek üzere anlaşmalarıyla oluşan şirkettir. Ortakların şirketin işlerini kendi bedenleriyle yapmaları sebebiyle ebdân; sanatlarını sermaye etmelerinden dolayı sanâ'î; birbirlerine vekâleten iş kabul etme ve ücreti tahsil edebilmeleri sebebiyle takabbul şirketi olarak isimlendirilir (Serahsî, 1986a: 152; Kâsânî, 1986: 76; Merginânî, t.y.: 11; Mecelle, 1300: 1332). Sermayenin bizzat ortakların iş gücü olduğu a'mâl şirketinde, bir ortağın kabul ettiği iş diğer ortakları da borçlandırır

ve bütün ortaklar kabul edilen işi yapmakla mükellef olur. Bir ortağın kabul ettiği işi bizzat kendisi yapması gerekmez; şirket ortaklarından birine veya başkasına da yaptırabilir. İş yapmak için kiraladıkları mala bir zarar gelse hepsi bunu tazmin etmekle mükellef olur. Yapılan işten elde edilecek olan kâr, şirket şartnamesine göre taksim edilir (Kâsânî, 1986: 76; Mergînânî, t.y.: 11-12; Mecelle, 1300: 1387, 1389, 1390, 1393).

Mahalli Hem Mal Hem de Amel Olan Akit Şirketleri

Mudâربه Şirketi (Emek-Sermaye Ortaklığı) Ortaklardan birinin sermaye vermesi, diğerinin de bu sermayeyi işletmesi ve elde edilen kârda ortak olmalarıyla kurulan şirkettir. Sermaye sahibine rabbu'l-mâl, sermayeyi işletene de mudârib denilen bu şirkette, sermaye mudâribin elinde emanet hükmündedir ve sermayeyi işletince rabbu'l-mâle vekil olur. Ortaklar zaman, mekân ve yapılan işin çeşidiyle ilgili herhangi bir sınırlandırmaya gitmemişlerse mutlak mudâربه; bir sınırlandırmaya gitmişlerse mukayyed mudâربه akdi olarak isimlendirilir (Kâsânî, 1986: 87; Mecelle, 1300: 1404, 1406, 1413). Bu tür sınırlandırmalar, yapılacak işin keyfiyeti, ortakların görevleri ve sorumlulukları açısından önem arz ettiğinden, kaynaklarda hükümler bu iki türün özellikleri dikkate alınarak zikredilmiştir. Gayrilazım bir akit olan mudâربه akdinde ortaklardan birinin tek taraflı irade beyanıyla akit feshedilebilir. Şirketin bu esnek yapısı zararlar söz konusu olduğunda farklılaşır. Şöyle ki, mudâربه malına gelen zararlar öncelikle kârdan tazmin edilir, eğer yetmezse sermayeden alınır. Bu durumda sermaye sahibi elde edeceği kârdan ve sermayesinden, mudârib ise kârdan ve emeğinden zarar etmiş olur. Zararın mudâribe yüklenmesi veya aralarında ortak olmasını şart koşturmak batıl bir şart olup hüküm ifade etmez (Mecelle, 1300: 1427, 1428).

Mudâربه ortaklığı tarihte kendisine en çok müracaat edilen şirket türü olmuştur.¹⁸ Kökleri İslâm'dan önceye uzanan ve Hz. Peygamber (s.a.v)'in de uyguladığı bu ortaklık, İslâm'ın meşru kabul ederek devam ettirdiği bir şirkettir. Bundan dolayı İslâm'ın ilk yıllarından itibaren gerek devlet ve gerekse bireyler tarafından uygulandığına dair örnekler kaynaklarda geçmektedir. Örneğin Hz. Ömer'in hilafeti zamanında Basra valisi Ebû Musa el-Eş'arî Beytü'l-mâle ait bir miktar parayı halifeye ulaştırmak üzere Hz. Ömer'in oğulları Abdullah ile Ubeydullah'a vermiş, onlara bununla Irak'tan mal alarak bunu Medine'de satmalarını, ana parayı da Halife'ye teslim etmelerini teklif etmiştir. Onlar da bu teklifi kabul ederek elde ettikleri kârı aldıktan sonra ana parayı Hz. Ömer'e vermek istemişler. Ancak Hz. Ömer sermayeye ilaveten kârın yarısını da Beytü'l-mala almak şartıyla ana parayı almayı kabul etmiştir. Aynı şekilde Hz. Osman da parasını birine vererek işlettirmiş ve elde edilen kârı aralarında paylaşmıştır.¹⁹

¹⁸ Örneğin Haim Geber 17. yüzyıl Bursa Şer'iyye Sicilleri üzerine yaptığı bir araştırmada, mahkemeye gelen doksan şirket davasının otuz ikisinin mudâربه ile ilgili olduğunu söylemektedir (bk. Gerber, 1981: 113).

¹⁹ Her iki örnek için bk. İmâm Mâlik bin Enes, 1997: 1.

Yaygın uygulama alanı ve uluslararası ticarete çokça baş vurulan bir şirket türü olması, fıkıh kaynaklarında mudârabeye geniş yer ayrılmasını sağlamıştır. Özellikle Osmanlı arşivlerinde konuyla ilgili belgeler, ham ipek ve keten ticaretinden, yağ ve buğday ithalatına, un ve süt ticaretinden kömür ocağı işletmesine birçok alanda faaliyet gösteren çok karmaşık yapılara sahip mudâraibe ortaklıklarının kurulduğunu göstermektedir.²⁰ Bazen ortak sayısının yirmiyi bulduğu ve elde edilen kârın orantılı bir şekilde paylaşıldığı bu ortaklıklardaki işleyişin, fıkıh eserlerinde çerçevesi çizilen teorik yaklaşıma uygun olduğu görülür. Mahkemelere intikal eden davaların büyük çoğunluğunun ise ortaklardan birinin ölümü üzerine diğer ortakların veya vârislerinin talepleriyle ilgili olduğunu ifade etmek gerekir (Çizakça, 1996: 68-76). Mudâraibe ortaklarının toplumun değişik kesimlerinden çeşitli dinlere ve milletlere mensup olmaları, modern öncesi toplumların ticarî faaliyetlerinin daha çok aile gibi doğal sosyal gruplar içinde olduğu ve birçok sosyal ve ekonomik aktivitenin aileye mensup bireyler tarafından gerçekleştirildiği yönündeki görüşleri (Eisenstadt, 2007: 13-14) de çürütmektedir.

Muzâra'a Şirketi (Zirai Ortaklık) Muhabere olarak da bilinen muzâra'a akdi, ortaklardan birinin arazi vererek, diğerinin ise bu araziye ekip biçerek elde edilen mahsulü aralarında paylaşmak üzere kurdukları şirkettir (İbn 'Âbidîn, 1994b: 397; Mecelle, 1300: 1431). Ortaklık akdinin kuruluşunda tarlada ne ekileceğinin veya çiftçinin bu konuda serbest olduğunun belirtilmesinin şart olduğu muzâra'a akdinde, tarlanın ziraate elverişli olması ve çiftçiye teslim edilmesi gerekir. Ortaklar arasında tartışma olmaması için müddetin belirtilmesi şart olmakla beraber bu konuda bir ürünün ekilip biçileceği zaman, genel olarak bölgedeki örf'e göre tespit edilir (Kâsânî, 1986: 178-180; Mergînânî, t.y: 332-334). Şirket ortakları elde edilen mahsulü akit şartnamesinde belirtildiği üzere paylaşırlar; mahsul elde edilememesi durumunda taraflara bir şey düşmez. Ancak elde edilecek ürünün ortaklar arasındaki dağılımı diğer akitlerde olduğu gibi orantısız olmalı; aksi takdirde taraflar arasında tartışmaya yolaçacağı için akit fasit olur (Kâsânî, 1986: 177).

Musâkât Şirketi (Bağ-Bahçe Ortaklığı) Bazı kaynaklarda mu'âmele şirketi olarak da adlandırılan musâkât şirketi, ortaklardan birinin bağ bahçe vererek, diğerinin ise bunun bakımını üstlenerek elde edilen mahsulü aralarında paylaşmak üzere kurdukları şirkettir. Hüküm ve şartlar itibarıyla muzâra'a ortaklığına benzeyen musâkât ortaklığında da tarafların elde edilecek mahsuldeki hisseleri belirli bir oran ile şartnamede kaydedilmeli-

²⁰ Örnekler için bk. Gedikli, 1998: 98-120.

dir. Herhangi bir ürün elde edilmediği takdirde her iki taraf mahsulden mahrum kalır (Serahsî, 1986b: 101; Kâsânî, 1986: 185-187; Mecelle, 1300: 1441, 1444).

Akit Şirketlerinin Sona Ermesi

Bir şirketin kuruluşuna esas olan bütün prensipler ve şartlar bir arada bulunduğu anda şirketin kuruluşu sahih, bunlardan biri olmadığı zaman batıl, akdin vasıflarından biri bulunmadığında fasit olur (Şekerci, 1981: 345). Burada sahih olarak kurulmuş bir şirketin akdini sona erdiren sebepler üzerinde kısaca durulacaktır. İslâm hukukunda akit şirketleri aynı zamanda vekâleti de içerdikleri için vekâlet akdinin son bulmasını sağlayan her durum şirketin akdine de son verir (Çeker, 1999: 208). Bununla beraber şirketler ya fesih veya infisah şeklinde son bulurlar. Fesihte taraflar kendi rızalarıyla akde son verebilecekleri gibi anlaşmazlığa düşmeleri sebebiyle hâkime müracaat ederek şirketi feshetmesini talep edebilirler. İnfisah durumu ise tarafların akdi bozma iradesi göstermeden şirketin kendiliğinden son bulmasıdır.

Daha önce de ifade edildiği üzere şirketler gayrilazım akitler oldukları için ortaklardan birinin tek tarafı olarak şirketi feshetmesi, şirketin infisahına sebep olur. Ancak bunu diğer ortakların bilmesiyle şirket resmen feshedilmiş kabul edilir. İki kişilik olan şirketlerde ortaklardan birinin ölümüyle şirket sona ermekle beraber, iki kişiden daha fazla ortağı olan şirketlerde ortaklardan birinin ölümüyle şirket münfesihi olmaz; bu durumda şirket sadece ölen şahıs hakkında infisah etmiş olur. Burada ortakların ölümden haberdar olmaları şart değildir. İslâm hukukçuları, irtidat edip dâr-ı harbe sığınan kişiyle, devamlı akıl hastasının durumunu da ölüm gibi değerlendirmişlerdir (Kâsânî, 1986: 78). Daha çok ortaklar sebebiyle şirketin son bulmasına yönelik olan bu sebeplerin yanı sıra şirketin feshi için başka nedenler de bulunmaktadır. Örneğin şirketin kuruluş sürecinde belirli bir süre tespit edilmişse bu süresinin bitmesiyle şirket sona erer. Aynı şekilde şirket belirli bir iş yapmak üzere kurulmuşsa, bu işin bitmesiyle şirket de kendiliğinden biter. Ancak ortaklar her iki durumda da şirketi sürdürmek isterlerse şirket devam eder (Şekerci, 1981: 352). Ayrıca şirketin sermayesinin çeşitli sebeplerle yok olması ve mufâvaza şirketinde ortakların sermayeleri arasındaki eşitliğin bozulmasıyla şirket sona erer (Kâsânî, 1986: 78).

SONUÇ

Ortaklığı toplumun ticarî faaliyetlerinin ve ekonomik gelişmenin önemli bir unsuru olarak değerlendiren İslâm hukuku, ortaklık müessesesini sadece hukukî bir düzlemde ele almamış; yukarıda incelenen şirket türlerinin tümünde sürdürülen faaliyetlerde görüldüğü üzere birey-toplum, hukuk-ahlâk ve dünya-ahiret dengesini sürekli gözetmiştir. Bu durum, İslâm hukukunun ortaklık konusunda ortaya koyduğu prensiplerin dinamik bir yapıya sahip olmasına ve İslâm medeniyetinin ürünü olan bazı ortaklık türlerinin başka coğrafyalarda da benimsenmesine yol açmıştır. Mudârebe ortaklığının on beşinci yüzyılda Hint Okyanusu'nda yapılan gemicilik fa-



aliyetlerinde uygulanması, Ermeni ve Müslüman tüccarların Avrupalılar ile aralarındaki ticarî faaliyetlerde başvurduğu finansal bir yöntem olması ve Batı'ya commenda adıyla Akdeniz ticareti üzerinden İtalyan limanlarından geçmesi burada örnek olarak zikredilebilir. Sadece bir bölgeyle sınırlı olmayan kıtalar arası ticarî faaliyetlerini geniş bir yelpazede sürdüren Müslüman tüccarların bu girişimleri neticesinde, İslâm toprakları önemli bir ekonomik merkez hâline gelmiştir.

Klasik fıkıh teorisinde detaylı bir şekilde ele alınan şirketlerle ilgili genel çerçeve kitap ve sünnet tarafından ortaya konmuştur. Bu kaynaklardan hareketle zamanla Müslüman toplumların tecrübeleri ve ticarî örflerinin de etkisiyle geliştirilen şirket hukuku, uygulamada başarılı örnekler ortaya koymuş ve daha ilk dönemlerden itibaren Müslümanlarla gayrimüslimler arasında ticarî ortaklıkların kurulmasına yol açmıştır. Örneğin Osmanlı Devleti'nde yürürlükte olan İslâm şirketler hukuku, sadece imparatorluk içerisindeki Müslümanlar tarafından benimsenmemiş, gayrimüslimler tarafından da kabul edilerek genel bir uygulama alanı bulmuştur.

Fıkıh bilginlerinin teorik çerçevesini çizdiği ve pratikte başarılı örneklerle uygulanabilirliği ortaya konan şirketler hukuku, insanların zorunlu sebeplerle ortak olduğu şirket türlerinden kendi iradeleriyle belirli bir akit çerçevesinde oluşturdukları ortaklıklara uzanan geniş bir yelpazeye sahiptir. Ortakların bazen sermayeleriyle, bazen emekleriyle bazen de toplumdaki itibarlarıyla oluşturdukları bu şirket türlerinin değişik toplumsal yapılarla uygulanabilirliği kendi içinde birçok önemli unsuru barındırmakla beraber, bunlardan iki tanesi önem arz etmektedir. Birincisi, İslâm şirketler hukukunun, modern hukuk sistemlerinden farklı olarak, tarım toplumlarıyla sanayi toplumlarında sürdürülen ticarî faaliyetlere zemin hazırlayacak bir yapıya sahip olmasıdır. Örneğin ekonomik faaliyetlerde girişimcilerin finansman ihtiyacını faizsiz bir şekilde karşılamada başvurulan mudârabeye ortaklığının, ekonomisi daha çok para üzerine kurulu olan toplumlara önemli imkânlar sunacağı aşikârdır. Bu tür bir ortaklık aynı zamanda üretim maliyetlerini de düşüreceğinden ürünün piyasaya daha uygun bir maliyetle arz edilmesini de sağlayacaktır. İslâm şirketler hukuku, bir yandan sanayi toplumlarındaki ortaklıklarda müracaat edilecek olan mudârabeyi mümkün kılarken, öte yandan ekonomisi daha çok tarıma dayalı toplumlarda başvurulacak olan muzâra'a ve musâkât gibi ortaklıklara da imkân sağlamaktadır.

İslâm şirketler hukukunun sunduğu ikinci önemli olanak ise ortaklığın kurulması ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir ki, bu da daha önce ifade edildiği gibi ortaklığın sadece hukukî vechesine vurguda bulunmayıp onun ahlâkî ve uhrevî yönünü de önemsemesidir. Faiz, karborsacılık ve tekelcilik gibi, daha çok bireye gayrimeşru kazanç sağlayan ekonomik faaliyetlere getirmiş olduğu yasaklarla ticarî ilişkilerde ahlâkîliği

gözetmesi kazancın sınırlarını belirlemektedir. Bu ise daha baştan şirket kuracak taraflara bazı haklar ve sorumluluklar yüklemekte ve ortaklığın üzerinde kurulacağı ahlâkî temelleri tesis etmektedir.



KAYNAKÇA

Akgiray, Vedat, "Sermaye Piyasalarımız ve Halka Arz," 23 Kasım 2010, <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20101123&subid=0&ct=f> adresinden 01 Şubat 2011 tarihinde alınmıştır.

Akkaya, Feyzi, Ömrümüzün Kilometre Taşları: STFA'nın Hikayesi, İstanbul: Bilimsel ve Teknik Yayınları Çeviri Vakfı, 1989.

Akyıldız, Ali, Anka'nın Sonbaharı: Osmanlı'da İktisadî Modernleşme ve Uluslararası Sermaye, İstanbul: İletişim Yay., 2005.

Alak, Alaattin ve Büyükkaya, Alaattin, Holdingler ve Türkiye'de Holdingleşme Hareketleri, İstanbul: Umur Kitapçılık, 1975.

Alayoğlu, Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003.

Ateş, M. Rauf, Teşekkürü Bir Borç Bilirim, İstanbul: İnno Yay. 2008.

Aydın, Mehmet Akif, "Takdim" Osmanlı Şirket Kültürü: XVI.-XVII. Yüzyıllarda Mudârebe Uygulaması, (Fethi Gedikli) İstanbul: İz Yayıncılık, 1998, s.11-13.

Bağış, Ali İhsan, Osmanlı Ticaretinde Gayri Müslimler: Kapitülasyonlar-Beratlı Tüccarlar Avrupa ve Hayriye Tüccarları (1750-1839), Ankara: Turhan Kitabevi, 1983.

Balcı, Yusuf, İşçi Halk Şirketleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, 1985.

Belgesay, Mustafa Reşit, "Tanzimat ve Adliye Teşkilâtı", Tanzimat I, Yüzüncü Yıldönümü Münasebetiyle, İstanbul: Maarif Matbaası, 1940, s.221-229.

Berle, Adolph A., Gardiner C. Means, The Modern Corporation and Private Property, New York: Nineteenth Printing, 1962.

Bilmen, Ömer Nasuhi, Hukukî İslâmîyye ve İstılahatı Fıkhiyye Kamusu, Cilt VII, İstanbul: Bilmen Basım ve Yayınevi, 1992.

Bolat, Ömer, "Sunuş", Nurullah Genç, Ortaklık Kültürü, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2007, s.5-6.

Boyacıoğlu, Cumhuriyet, Konzern Kavramı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2006.

Buğra, Ayşe, Devlet ve İşadamları, İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.

Bülbül, Yaşar, Osmanlıdan Cumhuriyet'e Özel Girişimciliğe Yönelik Devlet Politikaları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2010.

Cessâs, Ebû Bekr Ahmed b. Ali er-Râzî, Ahkâmü'l-Kur'ân, Cilt III, Beyrut: Dâru'l-Kitâbi'l-'Arabî, t.y.

Charmaz, Kathy and Bryant, Antony, "Grounded Theory", Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods (ed. by Lisa M. Given) Thousand Oaks, CA: Sage, 2008, s.374-476.

Charmaz, Kathy, "Grounded Theory Methodology: Objectivist and Constructivist Qualitative Methods", Handbook of Qualitative Research (2nd edition, edited by N. K. Denzin & Y. E. Lincoln), Los Angeles: Sage, 2000, s. 509-535.

Charmaz, Kathy, "Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis", *Handbook of Interview Research: Context and Method* (edited by J. Gubrium & J. Holstein), Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, s. 675-694.

Çeker, Orhan, İslâm Hukukunda Akidler, Konya: Damla Matbaası, 1999.

Çetin, Birol ve Çevik, Osman, İstatistiksel Veriler Işığında Cumhuriyet Dönemi Şirketleşme Tarihi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005

Çizakça, Murat, A Comparative Evolution of Business Partnerships, The Islamic World and Europe, with Specific Reference to the Ottoman Archives, Leiden: Brill, 1996.

Çizakça, Murat, İslâm Dünyasında ve Batı'da İş Ortaklıkları Tarihi, Çev. Şehnaz Layikel, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1999.

Darbaz, Tufan, CEO'luğa Uzanan Yol, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2010.

Ebû Dâvud, Süleyman b. el-Eş'as es-Sicistânî, Sünenü Ebî Dâvud, Buyû' (nşr. İzzet Ubeyd ed-De'âs, Adil es-Seyyid), Beyrut: Dâru İbn Hazm, 1997.

Eczacıbaşı, Nejat F., Kuşaktan Kuşağa, İstanbul: Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, 1982.

Eisenstadt, Samuel Noah, Modernleşme, Başkaldırı ve Değişim (çev. Ufuk Coşkun), Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2007.

Eldem, Vedat, Osmanlı İmparatorluğunun İktisadî Şartları Hakkında Bir Tetkik, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1994.

en-Nesefî, Abdullah b. Ahmed b. Mahmûd, Medâriku't-tenzil ve hakâiku't-te'vil, Cilt II (nşr. Zekeriyya 'Umeyrât), Beyrut: Dâru'l-Kutubi'l-'İlmiyye, 1995.

Erdoğan, Nihat, Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007.

Eren, A. Cevad, "Tanzîmât", İslâm Ansiklopedisi, Cilt XI, İstanbul: Millî Eğitim Basımevi, 1979, s.709-765.

eş-Şevkânî, Muhammed b. Ali b. Muhammed, Neylü'l-evtâr şerhu Muntekâ'l-ahbâr, Cilt V, Kahire: Matba'atü Mustafa el-Bâbî el-Halebî, t.y.

et-Taberî, Ebû Cafer Muhammed b. Cerîr, Câmi'u'l-beyân 'an te'vili âyi'l-Kur'ân, Cilt XX (nşr. Abdu'l-Muhsin et-Türki), Kahire: Dâru Hicr, 1422.

ez-Zerkâ, Mustafa Ahmed, el-Medhalü'l-fıkhiyyü'l-'âmm, Cilt I, Dimaşk: Dâru'l-Fikr, 1968.

Fındıkoğlu, Ziyaeddin Fahri, "Tanzimatta İçtimai Hayat", Tanzimat II, İstanbul: Millî Eğitim Basımevi, 1999, s.619-659.



- Garih, Üzeyir, Deneyimlerim Cilt 1, İstanbul: Cem Ofset, 1990a.
- Garih, Üzeyir, Deneyimlerim Cilt 2, İstanbul: Cem Ofset, 1990b.
- Garih, Üzeyir, Deneyimlerim Cilt 3, İstanbul: Cem Ofset, 1990c.
- Garih, Üzeyir, Deneyimlerim Cilt 4, İstanbul: Cem Ofset, 1990d.
- Garih, Üzeyir, Deneyimlerim Cilt 5, İstanbul: Cem Ofset, 1998.
- Garih, Üzeyir, İş Hayatımdan Kesitler ve Gençlere Öğütler, İstanbul: Hayat, 2009.
- Gedikli, Fethi, Osmanlı Şirket Kültürü, XVI.-XVII. Yüzyıllarda Mudârebe Uygulaması, İstanbul: İz Yayıncılık, 1998.
- Genç, Mehmet, Osmanlı İmparatorluğunda Devlet ve Ekonomi, İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2000.
- Genç, Nurullah, Ortaklık Kültürü, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2007.
- Gerber, Haim, "The Muslim Law of Partnerships in Ottoman Court Records", *Studia Islamica*, 53, 1981, s. 109-119.
- Glaser, Barney G. and Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine, 1967.
- Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss, *Awareness of Dying*, New Brunswick, NJ: Aldine Transaction, 2005 [1965].
- Glaser, Barney G., *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergences vs Forcing*, Mill Valley: Sociology Press, 1992.
- Glaser, Barney G., *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.
- Hakko, Vitali, *Hayatım Vakko*, İstanbul: Şedele Matbaacılık, 1997.
- Halis, Muhsin ve Şenkal, Abdulkadir, *Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009.
- Hasan Karataş, "The Cash Waqfs Debate of 1545-1548: A Multi-Faceted Legal Debate at the Age of Suleyman the Lawgiver," *İnsan ve Toplum*, (Nisan 2011) cilt 1, sayı 1. (yayımlanacak)
- Haydar Kazgan, *Galata Bankerleri I. Cilt*, Ankara: Orion Yayınları, 2005a.
- Haydar Kazgan, *Galata Bankerleri II. Cilt*, Ankara: Orion Yayınları, 2005b.
- Hoonard, Will C. van den, "Theoretical Sampling", *Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (ed. by Lisa M. Given) Thousand Oaks, CA: Sage, 2008, s.874.
- Hurgronje, C. Snouck, *Selected Works of C. Snouck Hurgronje* (Ed. G. H. Bousquet, J. Schacht), Leiden: Brill, 1957.
- İbn 'Âbidîn, Muhammed Emîn, *Reddül-muhtâr 'alâ'd-Dürri'l-muhtâr şerhi Tenviri'l-ebşâr*, Cilt VI (nşr. 'Âdil Ahmed Abdül-Mevcûd, Ali Muhammed Mu'avvez), Beyrut: Dâru'l-Kutubi'l-İlmiyye, 1994a.
- İbn 'Âbidîn, Muhammed Emîn, *Reddül-muhtâr 'alâ'd-Dürri'l-muhtâr şerhi Tenviri'l-ebşâr*, Cilt IX (nşr. 'Âdil Ahmed Abdül-Mevcûd, Ali Muhammed Mu'avvez), Beyrut: Dâru'l-Kutubi'l-İlmiyye, 1994b.
- İbn Mâce, Ebû Abdillâh Muhammed b. Yezîd el-Kazvîni, *Sünenü İbni Mâce* (nşr. Halil

- Me'mûn Şiyhâ), Ticârât, Beyrut: Dâru'l-Ma'rife, 1997.
- İbnü'l-Hümâm, Kemalüddin Muhammed b. Abdi'l-Vâhid, Fethu'l-kadir 'alâ'l-Hidâye şerhi Bidâyeti'l-mübtedî, Cilt V, Beyrut: Dâru'l-Fikr, t.y.
- İmâm Mâlik bin Enes, el-Muvattâ', Kirâd (nşr. Beşşâr'Avvâd Ma'rûf), Beyrut: Dâru'l-Garbi'l-İslâmî, 1997.
- İren, R. Faruk "Aile İşletmelerinde Yabancı Ortaklık (Yurt Dışında / Yurt Dışından)" 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (Ed. Tamer Koçel) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004, s. 441-452.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası [İMKB], Halka Arz Seferberliği, 2009, www.halkaarzseferberligi.com adresinden 01 Şubat 2011 tarihinde alınmıştır.
- Joel Bakan, Şirket: Kâr ve Güç Peşindeki Patolojik Kurum, İstanbul: Ayrıntı Yay., 2007.
- Karpuzoğlu, Ebru, "Gelecek İçin Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (Ed. Tamer Koçel) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004, s. 159-168.
- Kâsânî, Alâuddîn Ebûbekr b. Mes'ûd, Bedâi'û's-sanâi' fî tertibi'ş-şerâi', Cilt VI, Beyrut: Dâru'l-Kutubi'l-İlmiyye, 1986.
- Kathy Charmaz, Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis, London: Sage, 2006.
- Kaya, Arslan, Türk Hukukunun Avrupa Birliği Hukukuna Uyumu —Acquis Communautaire'in Alınması— Açıklamalar, Değerlendirmeler, Öneriler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, 2001.
- Kazgan, Haydar, Osmanlı'dan Cumhuriyete Şirketleşme, İstanbul: Creative Yayıncılık, 1999.
- Kendigelen, Abuzer, Türk Hukukunun Avrupa Birliği Hukukuna Uyumu —Acquis Communautaire'in Alınması— Açıklamalar, Değerlendirmeler, Öneriler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, 2001.
- Keyder, Çağlar, "Ottoman Economy and Finances (1881-1918)" Türkiye'nin Sosyal ve Ekonomik Tarihi 1071-1920 (Birinci Uluslararası Türkiye'nin Sosyal ve Ekonomik Tarihi Kongresi Tebliğleri), Ed. Osman Okyar ve Halil İnalçık, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yay. 1980, s.323-328.
- Keyder, Çağlar, Türkiye'de Devlet ve Sınıflar, İstanbul: İletişim Yay., 2007.
- Kıraç, Can, Anılarımla Patronum Vehbi Koç, Milliyet Yayınları, İstanbul: 1995.
- Koç, Vehbi, Hatıralarım Görüşlerim Öğütlerim, İstanbul: Hürriyet Ofset, 1987.
- Koç, Vehbi, Hayat Hikayem, İstanbul: Apa Ofset, 1973.
- Koraltürk, Murat, "Osmanlı Devleti'nde Şirketleşme, İlk Anonim Şirket ve Borsanın Kuruluşu", Osmanlı, Cilt 3, Ankara: Yeni Türkiye Yayınları, 1999, s.443-448.
- Korkut, Ömer, "Türk Hukuku Bakımından Joint Venture ve Konsorsiyumun Hukukî Niteliği", Doktora Semineri, Ankara, 2001, <http://www.cu.edu.tr/upload/File/Joint%20Venture%20hukukî%20niteli%C4%9Fi%20doktora%20seminer.pdf> adresinden 01 Şubat 2011 tarihinde alınmıştır.
- Köse, Murtaza, İslâm Hukukunda Anonim Ortaklıklar, İstanbul: Yeni Akademi Yayınları, 2006.
- Kuş, Elif, Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?, Ankara: Anı Yay., 2009.
- Kütükoğlu, Mübahat S., "Osmanlı Maliyesi", Osmanlı Devleti Tarihi 2. Cilt (Ed. Ekmelettin İhsanoğlu) İstanbul: Feza Gazetecilik A.Ş., 1999, s. 513-550.
- Mâkelâ, Markus M., and Romeo V. Turcan, "Building Grounded Theory in Entrepreneurship Research",



Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship (Eds. H. Neergaard, & J. P. Ullhøi), Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006, s.122-143.

Max Weber, General Economic History, Tr. Frank H. Knight, Mineola, NY: Dover Publ., 2003b.

Max Weber, The History of Commercial Partnerships in the Middle Ages, Tr. Lutz Kaelber, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2003a.

Mecelle-i Ahkâm-ı Adliyye, İstanbul: 1300.

Meilink-Roelofs, M.A.P., "Trade and Islam in the Malay-Indonesian Archipelago Prior to the Arrival of the Europeans", Islam and the Trade of Asia (Ed. D. S. Richard), Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970.

Mergînânî, Burhanüddin Ebû'l-Hasen Ali b. Ebî Bekr, el-Hidâye şerhu Bidâyeti'l-mübtedî, Cilt II (nşr. Muhammed Adnan Derviş), Beyrut: Dâru'l-Erkâm, t.y.

Mez, Adam, Onuncu Yüzyılda İslâm Medeniyeti, İstanbul: İnsan Yayınları, 2000.

Mil, Burak, "Araştırmalarda Gömülü Teori Oluşturma", Nitel Araştırma: Neden Nasıl Niçin? (Ed. Atıla Yüksel, Burak Mil, Yasin Bilim), Ankara: Detay Yay., 2007, s.45-58.

Moroğlu, Erdoğan, "Anonim Ortaklık Anasözleşmesi ve Hukukî Niteliği," Makaleler II, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006.

Oktar, Suat ve Varlı, Arzu, "İttihat ve Terakki Döneminin Ulusal Bankası: Osmanlı İtibar-ı Millî Bankası," Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Yıl 2009, Cilt XXVII, Sayı 2, s. 1-20

Okutan, Gül, Tek Kişi Ortaklığı, Türk Hukukunun Avrupa Birliği Hukukuna Uyumu — Acquis Communautaire'in Alınması— Açıklamalar, Değerlendirmeler, Öneriler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, 2001.

Okutan-Nilsson, Gül, Anonim Ortaklıklarda Paysahipleri Sözleşmeleri, İstanbul: Çağa Hukuk Vakfı, 2003.

Okutan-Nilsson, Gül, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'na Göre Şirketler Topluluğu Hukuku, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2009.

Ortaylı, İlber, "Osmanlı İmparatorluğunda Sanayileşme Anlayışına Bir Örnek, "İslah-ı Sanayi Komisyonu Olayı", ODTÜ Gelişme Dergisi (Türkiye İktisat Tarihi Üzerine Araştırmalar Özel Sayısı), 1978, s.123-130

Ökçün, A. Gündüz (Sad. ve Yay. Haz.), Osmanlı Sanayii, 1913-1915 Yılları Sanayi İstatistiki, Ankara: AÜSBF Yayını, 1971.

Ökçün, A. Gündüz, "Teşvik-i Sanayi Kanun-ı Muvakkatı, 1913", AÜSBF Dergisi, C. XXX, No:1-4, Mart-Aralık 1975, s.25-44.

Öniş, Ziya ve Şenses, Fikret, "Global dynamics, domestic coalitions and a reactive state: Major policy shifts in post-war Turkish economic development", METU Studies in Development, 34 (December), 2007, s.251-286

Önsoy, Rifat, Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii ve Sanayileşme Politikası, Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları, 1988.

Özcan, Tahsin, Osmanlı Para Vakıfları: Kanuni Dönemi Üsküdar Örneği, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, 2003.

Özel, Mustafa, İktisad ve Din, İstanbul: İz Yayınları, 1997.

Özer, Ahmet, "Bir Ana Damar Olarak Jön Türk Siyasi Akımının Meşrutiyetten Cumhuriyete Geçışı ve Milliyetçilik," 09 Haziran 2010, <http://www.ahmetozer.org> adresinden 02 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

Pamuk, Şevket, Osmanlı İmparatorluğu'nda Paranın Tarihi, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1999.

Poroy, Reha, Tekinalp, Ünal ve Çamoğlu, Ersin, Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Güncelleştirilmiş 11. Basım, İstanbul: VedatYayınevi, 2009.

Poroy, Reha, Tekinalp, Ünal ve Çamoğlu, Ersin, Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Güncelleştirilmiş 9. Bası, İstanbul: Beta Yayınevi, 2003.

Rodinson, Maxime, İslâmiyet ve Kapitalizm, Çev. Orhan Suda, İstanbul: Gün Yay. 1969.

Sakıp Sabancı, ...Bıraktığım Yerden Hayatım, İstanbul: Doğan Kitap, 2004.

Sakıp Sabancı, İşte Hayatım, İstanbul: Aksoy Matbaacılık, 1985.

Sandelowski, Margarete, "Theoretical Saturation," Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods (ed. by Lisa M. Given) Thousand Oaks, CA: Sage, 2008, s.875-876.

Sarc, Ömer Celal, "Tanzimat ve Sanayimiz," Tanzimat I, İstanbul: Millî Eğitim Basımevi, 1999, s.423-444.

Serahsî, Ebû Bekr Muhammed b. Ahmed b. Ebî Sehl, Kitâbu'l-Mebsût, Cilt XI, Beyrut: Dâru'l-Ma'rife, 1986a.

Serahsî, Ebû Bekr Muhammed b. Ahmed b. Ebî Sehl, Kitâbu'l-Mebsût, Cilt XXIII, Beyrut: Dâru'l-Ma'rife, 1986b.

Strauss, Anselm L., and Juliet Corbin, "Grounded Theory Methodology: An Overview," Handbook of Qualitative Research (edited by N. Denzin & Y. Lincoln), Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, s.273-285.

Strauss, Anselm L., and Juliet Corbin, Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park, CA: Sage, 1990.

Strauss, Anselm L., Qualitative Analysis for Social Scientists, New York: Cambridge University Press, 1987.

Şekerci, Osman, İslâm Şirketler Hukuku, Emek-Sermaye Şirketi (el-Mudaraba), İstanbul: Marifet Yayınları, 1981.

Şimşek, Osman, Zihniyet Açısından Türk Girişimciliğinin Sosyolojisi, Ankara: Otorite Yayınları, 2008.

Taş, Ali, Türk Yönetim Tarzı: Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2007.

Taşdelen, Servet, Piyasa Ekonomisinin Yarış Atları: Anonim Şirketlerin Tarihi, Hukuku ve Ekonomisi Üzerine, Ankara: ÜPV Yayınları, 2005.

Tekeli, İlhan ve İlkin, Selim, 1929 Dünya Buhranında Türkiye'nin İktisadî Politika Arayışları, İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları, 2009.

Tekeli, İlhan, "Türkiye'de Şirketlerin Gelişimi ve Kapitalin Yoğunlaşma Süreci," Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 9, İstanbul: İletişim Yay., 1983, s.2386-2410.

Tekinalp, Ünal, Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri, 2. Bası, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979.

Toprak, Zafer, "Anayasal Monarşi ve İttihatçıların Dramı" Osmanlı Bankası Çağdaş Türkiye Seminerleri, 20 Ekim 2008, <http://www.obarsiv.com/pdf/ZaferToprak-AnayasalMonarsi.pdf> adresinden 01 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.



Toprak, Zafer, Türkiye'de 'Milli İktisat', İstanbul: Yurt Yayınları, 1982.

Tunalı, Halil, "2000 Sonrası Türkiye'de Büyüme Politikası ve Büyümenin Kaynakları", 2011 (Yayımlanmamış makale)

Tutel, Eser, Şirket —i Hayriye, İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.

Türkiye Bankalar Birliği [TBB], Türkiye'de Bankacılık Sistemi Mevduat ve Kredi Çeşitlerinin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı, 2009, http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/istatistiki_raporlar/Mevduat_ve_Kredi_Cesitlerinin_Illere_ve_Bolgelere_Gore_Dagilimi_/933/cesitli-negore2009.zipadresinden 01 Şubat 2011 tarihinde alınmıştır.

Udovitch, Abraham L., "At the Origins of the Western Commenda: Islam, Israel, Byzantium?", *Speculum*, 37/2, 1962, s.198-207.

Udovitch, Abraham L., *Partnership and Profit in Medieval Islam*, Princeton: Princeton University Press, 1970.

Üçok, Coşkun ve Mumcu, Ahmet, *Türk Hukuk Tarihi*, Ankara: Ankara Hukuk Fakültesi Yayınları, 1979.

Veldet, Hıfzı, "Kanunlaştırma Hareketleri ve Tanzimat", *Yüzüncü Yıldönümü Münasebetiyle Tanzimat*, Cilt I, İstanbul: Maarif Matbaası, 1940, s.139-209.

Weber, Marianne, *Max Weber: A Biography*, Tr. Harry Zohn, New York: John Wiley and Sons Inc., 1975

Yanlı, Veliye, "Alman Anonim Ortaklıklar Hukukunda "Küçük Anonim Ortaklıklar ve Anonim Ortaklıklar Hukukunun Kuralsızlaştırılması Hakkında Kanun" ile Yapılan Değişiklikler", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, Cilt LVI, Yıl: 1998, Sayı: 1-4, ss. 269-277.

Yanlı, Veliye, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Değerlendirilmesi", *Türkiye ve Avrupa'da Semaye Şirketleri Reformu*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2007, s.45-66.

Yaşar, Selçuk, *Hayatım*, İzmir, Tükelmat, 1996



İNDEKS

- Ahlâk, 40, 193, 194, 205
Aile işletmeleri, 28, 142
Aile ortaklıkları, 14, 25, 28, 36, 110, 110, 111, 112, 133, 150, 172, 185
Anlaşmazlık, 19, 53, 130, 140, 143, 170, 193, 196, 199
Anonim ortaklık, 44, 45, 46, 60, 73, 81, 82, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 97, 98, 101, 106
Anonim şirketler, 16, 26, 42, 44, 45, 46, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 94, 97, 99, 100, 101
Araştırma, 13, 14, 16, 25, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 50, 51, 54, 55, 58, 60, 62, 72, 103, 105, 109, 112, 113, 114, 118, 123, 124, 125, 134, 135, 136, 137, 149, 162, 173, 177, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 196, 202
Avrupa, 27, 40, 41, 42, 43, 44, 52, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 82, 83, 85, 89, 90, 92, 100, 106, 136, 138, 154, 196
Aydınlatma, 82, 83, 84, 101
Ayrılık, 19, 140, 141, 170, 171, 172
Bankacılık, 15, 23, 46, 64, 119, 120, 124, 120, 160
Batı, 26, 28, 39, 41, 44, 50, 53, 54, 55, 58, 59, 69, 121, 154, 196, 205
Bilim, 33, 51
Birleşme, 23, 24, 83, 84, 89, 90, 94, 107, 126
Borç, 21, 23, 53, 55, 60, 62, 63, 68, 79, 81, 84, 85, 86, 93, 96, 98, 99, 105, 119, 157, 160, 201
Borçlanma, 62, 130, 171
Bölünme, 81, 83, 84, 89, 90
Cumhuriyet, 60, 63, 64, 68, 73
Çizakça, Murat, 26, 27, 40, 41, 45, 50, 51, 54, 55, 196, 199, 201, 203
Denetim, 18, 19, 39, 43, 45, 66, 71, 74, 78, 87, 88, 89, 90, 117, 144, 169, 190
Denetleme, 19, 84, 87, 88, 89, 101, 112, 118, 118, 155, 167, 168, 169, 170, 191
Devlet, 23, 24, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 82, 83, 85, 100, 115, 119, 124, 125, 196, 202
Dünya bankası, 70, 120
Ehliyet, 84, 85, 179
Ekonomi, 14, 15, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 36, 37, 40, 41, 43, 46, 62, 63, 66, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 95, 107, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 125, 133, 153, 155, 170, 179, 183, 185, 187, 193, 205
Enflasyon, 15, 20, 75, 78, 114, 116, 117, 133,

185, 191
Esnaf, 27, 54, 58, 61, 62, 67, 68
Fikir, 20, 34, 35, 37, 40, 66, 103, 104, 105, 106, 119,
120, 124, 127, 135, 141, 142, 166, 169, 170, 191
Finans, 19, 54, 62, 65, 101, 117, 118, 120, 128, 132,
147, 156, 164, 166, 167, 185
Finansman, 44, 52, 55, 58, 71, 81, 94, 119, 120, 205
Firma, 15, 20, 28, 106, 107, 113, 116, 117, 120, 121,
124, 125, 126, 127, 130, 135, 136, 143, 147, 149,
150, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 160, 161, 162,
163, 166, 168, 171, 173, 187, 189, 190, 191
Formel sektör, 21
Gedikli, Fethi, 26, 27, 40, 49, 50, 51, 54, 55, 203
Geleneksel, 16, 35, 59, 62, 73, 77, 129, 132
Girişimci, 23, 24, 45, 46, 52, 55, 69, 70, 73, 80, 86,
92, 93, 95, 96, 97, 105, 110, 112, 113, 119, 123,
125, 126, 205
Girişimcilik, 13, 21, 22, 31, 52, 68, 69, 70, 71, 107
Güven, 14, 16, 17, 18, 19, 36, 40, 41, 75, 100, 110,
112, 114, 117, 119, 133, 134, 137, 138, 139, 142,
149, 150, 169, 170, 185, 187, 188, 195, 200
Hristiyanlık, 49
Holding, 71, 73, 77, 94, 106, 126, 154, 165
Hukuk, 13, 15, 16, 20, 21, 26, 27, 28, 29, 37, 39, 40,
45, 46, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 68, 70, 79, 80,
82, 83, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99,
100, 101, 105, 109, 119, 121, 122, 133, 137,
138, 140, 142, 155, 119, 160, 172, 181, 183, 185,
186, 188, 190, 191, 193, 194, 196, 197, 198, 204,
205, 206
IMF, 74, 78
İslâm, 26, 27, 29, 40, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60,
64, 65, 108, 109, 193, 194, 195, 196, 197, 198,
200, 202, 204, 205, 206
İslâmî ortaklık, 51, 52
İş ortaklıkları, 13, 14, 21, 22, 25, 26, 27, 31, 32, 39,
45, 49, 51, 55, 71, 75, 80, 107, 110, 112, 116,
133, 136, 183, 186, 187, 188
Kapitalizm, 44, 63, 100
Katma değer, 24, 47, 121, 132, 161, 187
Kayıt dışı, 15, 117, 118, 119, 133, 167, 170, 185
Klasik, 53, 54, 56, 58, 59, 62, 90, 94, 197, 200, 205
KOBİ, 24, 25, 149, 160, 164, 167, 169, 187, 189
Kooperatif, 61, 66, 70, 73, 79, 80, 100
Kriz, 15, 20, 28, 77, 78, 115, 116, 117, 133, 162, 164,
185, 191
Kurumsallaşma, 16, 18, 19, 20, 23, 24, 28, 40, 73, 77,
78, 111, 115, 117, 124, 125, 127, 131, 135, 142,
143, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 160,
161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 175,
186, 187, 188, 190, 191
Kültürel, 14, 19, 22, 100, 107, 108, 109, 123, 133,
183, 184, 191
Küresel, 13, 15, 21, 23, 24, 78, 100, 107, 115, 116,
118, 121, 166
Limited şirket, 75, 81, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 92, 93,
96, 97, 99, 140
Marka, 77, 116, 150, 162, 171
Mecelle, 51, 59, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203,
204
Millî, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 194
Model, 23, 24, 32, 34, 38, 55, 56, 62, 64, 71, 94, 95,
109, 120, 125, 132, 136, 139, 163, 179
Modernleşme, 49, 54, 56, 57, 60
Osmanlı, 26, 45, 49, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 64, 65, 66, 67, 196, 199, 203, 205
Özel sektör, 68, 69, 70, 71, 73, 124, 125, 168
Peygamber, 49, 50, 195, 198, 202
Profesyonelleşme, 19, 101, 111, 115, 118, 148, 154,
161, 164, 165, 168, 169, 190
Rekabet, 13, 20, 21, 23, 24, 43, 59, 69, 73, 75, 77,
94, 100, 101, 107, 115, 116, 122, 161, 179, 191
Sanayici, 44, 104, 110, 124, 139, 146, 152, 162, 171
Sermaye piyasası, 15, 70, 75, 82, 88, 90, 91, 92, 121,
Sermayedar, 22, 43, 51, 52, 105
Sosyal, 14, 15, 16, 17, 20, 22, 27, 28, 31, 32, 33, 34,
35, 46, 67, 89, 100, 107, 108, 109, 110, 112, 113,
114, 115, 123, 126, 127, 133, 134, 135, 139, 180,
183, 184, 185, 187, 188, 191, 193, 203
Sosyoloji, 13, 26, 33
Sömürgecilik, 44, 55
Sözleşme, 15, 16, 17, 19, 21, 51, 52, 54, 80, 84, 85,
87, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 109, 122, 124,
136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 170, 177,
179, 180, 188
Stand-by anlaşması, 74, 78
Stratejik, 68, 130, 142, 148, 150, 151, 152, 175
Taşdelen, Servet, 39, 42, 43, 44, 45, 46, 63, 66, 71,
72, 119
Tipoloji, 91, 95, 96, 97
Toplum, 26, 27, 28, 46, 50, 51, 54, 55, 57, 59, 108,
109, 111, 112, 125, 193, 194, 195, 198, 201, 203,
204, 205
Tür değiştirme, 83, 84, 89, 90
Türkiye, 13, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 32, 49,
59, 61, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80,
82, 84, 101, 104, 105, 106, 109, 110, 113, 115,
116, 118, 119, 120, 121, 124, 125, 126, 130, 132,
133, 135, 136, 142, 152, 153, 154, 156, 157, 158,
161, 166, 168, 178, 185, 186, 187
Uzak Doğu, 42, 196
Weber, Max, 40, 41
Yabancı sermaye, 22, 23, 62, 66, 76, 77
Yatırım, 20, 22, 23, 24, 46, 52, 56, 62, 63, 68, 69, 70,
70, 71, 72, 75, 77, 119, 120, 121, 130, 131, 152,
157, 161, 185, 190, 191
Zihniyet, 14, 26, 108, 109, 133, 183, 184, 187