

50 Yıllık Bilgi, Tecrübe, Başarı

ÜZEYİR GARİH



YÖNETİM
İLKELERİ

© 2024, Hayat Yayıncılık, İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. A.Ş.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 978-975-6700-01-7

Sertifika No: 75092

<i>Hayat Yayınları</i>	: 90
<i>Üzeyir Garih Kitaplığı</i>	: 01
<i>Kitabın Adı</i>	: Yönetim İlkeleri
<i>Yazarı</i>	: Üzeyir Garih
<i>Yayın Editörü</i>	: Nejat Sezik
<i>Kapak Tasarım</i>	: Özkan Artaş
<i>İç Tasarım</i>	: Feyzanur Bayrak
<i>Baskı Yeri & Tarihi</i>	: İstanbul, 2024
<i>Baskı & Cilt</i>	: BPC Matbaacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. Cevizlik Mah. Hüsreviye Sok. Erşen İş Hanı No:15 Kat:3-38 Bakırköy / İstanbul Tel: 0212 549 53 83 Sertifika No: 48745

Hayat Yayın Grubu

Molla Gürani Mahallesi, Oğuzhan Caddesi No: 15 Kat: 3

Fındıkzade - Fatih / İstanbul

Tel: 0212 613 11 00 Gsm: 0530 259 80 96

www.hayatayinlari.com - e-posta: hayat@hayatayinlari.com

twitter.com/hayatayinlari - facebook.com/hayatayinlari.com - [@/hayatayinlari](https://instagram.com/hayatayinlari)

50 Yıllık Bilgi, Tecrübe, Başarı

ÜZEYİR GARİH



YÖNETİM İLKELERİ


Hayat

ÜZEYİR GARİH KİTAPLIĞI
1

Dr. Üzeyir Garih (1929-2001)

Dr. Üzeyir Garih, 28 Haziran 1929'da İstanbul'da doğdu. 1951 yılında İTÜ'den Makina Yüksek Mühendisi olarak mezun oldu. İngilizce, Fransızca, İspanyolca bilen Dr. Garih 1954 yılında Carrier Şirketi'nde tesisat mühendisi olarak çalışma hayatına başladı. Aynı yıl İshak Alaton ile uzun yıllar sürecek bir ortaklığa imza attı. Türk sanayisinde pek çok yeniliklerin öncüsü olmanın yanısıra, yurt içi ve yurt dışında taahhüt ve inşaat sektörüne yaptığı katkılarla da öne çıkan Alarko Holding'in Eş Başkanlığı'nı üstlendi.

Dr. Üzeyir Garih, TÜSİAD, MESS, Loyd Vakfı, DEİK, TOKYAD, İstanbul Sanayi Odası, Turizm Yatırımcıları Derneği, Rotary, AIESEC, World Presidents Organization (WPO), Young Presidents Organization (YPO), gibi pek çok yerli ve yabancı kuruluşların üst yönetimlerinde yer aldı.

Yönetim, organizasyon ve ekonomi ile ilgili bir çok yazıları gazete ve dergilerde yayınlanan Üzeyir Garih'in iş dünyasına yönelik mesajlarla dolu "Deneyimlerim" isimli kitap serisi bulunmaktadır.

1984 yılında İTÜ'den Fahri Doktor unvanı alan Dr. Garih, 1990 yılında Filipinler Cumhuriyeti İstanbul Fahri Başkonsolosu oldu.

1997 - 2001 yılları arasında Yeditepe Üniversitesi'nde MBA öğrencilerine hocalık yapmıştır.

25 Ağustos 2001 tarihinde aramızdan ayrılan Dr. Üzeyir Garih; evli, iki çocuk ve altı torun sahibiydi.

Dr. Üzeyir Garih her zaman gençleri sevmiş ve onların eğitimini ön planda tutmuş bilge bir insan olarak çeşitli üniversitelerde de eğitimcilik yapmıştır. Gençlerin başarılı olması için, Alarko Felsefesi olarak da uygulanan 10 tavsiyesi şöyledir:

1. Dürüst ve çalışkan olmak,
2. İnsanları sevmek, onlara yardımcı olmak,
3. Yapılan işte bilgili olup, kendini sürekli geliştirmek,
4. İş bitirme azim ve heyecanını yitirmemek,
5. Zamanı doğru kullanıp, bugünün işini ertesi güne bırakmamak,
6. Sürekli yeni fikirler üretmek,
7. Organizasyon ve planlama gücüne sahip olmak,
8. Denetim gücünü iyi ve etkili kullanmak,
9. Deneyimlerinizi insanlarla paylaşıp, çevrenizle içeride ve dışarıda sürekli iletişim kurmak,
10. Şanslı olmak.

İçindekiler

1. BÖLÜM

Şirketlerin Var Olma Evreleri

Şirketlerin Doğuşu, Gelişmesi ve Sürekliliği	15
Teşebbüs Ruhunu Oluşturmak	21
Kurumlaşma ve “Teşebbüs Ruhü” Çelişkisi.....	25
Şirketlerde Gelişim Evreleri	28
Enine ve Boyuna Kurumlar.....	33
Şirketlerin Globalleşmeye Uyum Evreleri	37

2. BÖLÜM

İş Geliştirme

Şirketlerin Birleşmesi	45
Holdinglelerin ve Yavru Şirketlerin Yerleşim Düzeni.....	48
İşte Konsantrasyon	51
İş Çeşitlemesinde Başarılı Olma Yolları.....	54
Şirketler Riski Farklı Sektörlerde Faaliyet Göstererek Dağıtmalı mı?. 58	
Şirketlerin Dikey ve Yatay Yönde Gelişme Stratejileri.....	63
Şirketlerde İş Geliştirme	67
Şirketlerde Hızlı Gelişme	72

3.BÖLÜM

Ortaklıklar

Ortaklıklar	78
Teşebbüs Ortaklıkları ve Konsorsiyumlar.....	82
Çoğulcu Holdingler ve Uzman Şirketler	85
Çok Ortaklı Yönetimde Başarı Yolu	89

4. BÖLÜM

İkinci Nesil

Nepotizm	96
Aile Şirketlerinde İkinci Jenerasyonu Hazırlama Yolları.....	100
Şirketlerde İkinci Jenerasyona Geçişte Devamlılık İçin Önlemler..	106
Büyük Şirketlerde Genç Nesil Patronları	110
Şirketlerde Gençleşme	113
İkinci Nesil “Patron”ların Dengeyi Kurması.....	117
Yaşları 60’a Yaklaşan Yönetici “Patron”lara	121

5. BÖLÜM

Yönetimin Kurumlaşma Çabaları

Şirketlerde Patronaj ve Önemi	128
Anonim Şirketlerde Demokrasi Anlayışı.....	132
Şirketlerde Yasama, Yürütme ve Denetim İşlevleri	137
Şirketlerde Denetim, İzleme ve Değerlendirme	141
Şirketlerde Kuvvetlerin Ayrımı	144
Kurumlarda Otonom Yönetim.....	148
Üst Yönetim Yürütme Çelişkisi	150
Şirket İçi Rekabet	152

Şirket-Devlet Benzeşmesi	155
Kurumlarda İç Güç Dengesi	158
Kurumlarda Etki Ağları.....	161
Şirket İçinde Başarı Kıskançlığı.....	164
Şirketlerdeki Farklı Yönetim Sistemleri	167
Kurumların Tepesindeki Yıkıcı Rekabet	169
Becerikli Kişi-Yönetici İkilemi	172
Üst Kademe Yöneticileri İçin Danışmanlığın Rolü	175
Danışma Kurulları.....	178
Yılbaşlarında Yöneticinin Dilemması.....	180

6.BÖLÜM

Yönetim Kademeleri

Mevki ve Unvan	186
Yönetim, Yürütme Organları	192
Yönetim Kurullarının Teşkili	194
Şirketlerde Yürütme Kurulları	197
Yönetim Kurullarında İlkeler.....	201
Genel Kurullarda Davranışlar	203
Yönetim Kurullarının İşlevi ve İşleyişi	207
Yönetim Kurullarında Genel Müdür ve Başkanın İşlevi	210
Büyük Kurumlarda Başkanlar.....	213
Uygulayıcı Genel Müdür	216
Murahhas Üyenin İşlevi.....	220
Yürütme Kurulları ve İletişim	224
Üst Kademe Yönetiminde İletişim	228
Şirketlerde Tepe Taban İlişkileri	230
Yeni Atanan Yöneticilerin Başarısı.....	233
Üst Kademe Yöneticilerini Bekleyen Büyük Tehlike	236

Üst Kademe Yöneticilerinde Mesleki Meraklar ve Tehlikeleri	239
İş Adamında Altıncı His Tehlikesi	243
Üst Kademe Yönetiminde Takip	246
Üst Kademe Yönetiminde Kendini Yenileme Eğitimleri	248
Üst Kademe Yöneticileri İçin Bilgisayar Kullanımı	252
Yöneticiler ve Bilgi Teknolojisi	255
Üst Düzey Yöneticileri İçin Bilgisayarla Tanışma- Uzlaşma	258

7. BÖLÜM

Yöneticilikten Liderliğe

Yöneticilik ve Uzmanlık	266
Yönetici ve Yöntem	270
Yönetici, Lider, Müteşebbis ve Patron	274
İmparator Atilla'nın Yönetim Düşünceleri	277
Patronların Yöneticiliğe Soyunmaları	280
Patronluk Mesleği	282
Patronluk Mesleğinin Gereklere	286
Liderlik ve Yöneticilik	289
İnandırıcılık ve Lider	291
Yöneticide Güven, Saygı, Sevgi ve Sağduyu	293

8. BÖLÜM

İş Adamının Sosyal Yönü

İş Adamları ve Ülke Sorunları	298
İş Dünyası ve Politika	302
İş Adamının Üç Topu	309

Sunuş

Değerli okuyucu,

Tecrübe yaşanmışlıklar demektir. Tecrübeyi oluşturan ise, artı ve eksileriyle bu yaşanmışlıklar bileşkesidir. Aynı zamanda tecrübe, örneklik etkisi ile öğrenmede başlı başına bir kaynaktır.

Tecrübenin iki boyutu vardır. Biri bizzat yaşamak, diğeri yaşamış olanlardan modelleme yoluyla bilgi almak... Birincisinin daha zor, çileli ve acılarla dolu olduğu herkesin malumudur. İkinci boyut hem daha kolay hem de modellenen kişinin yaptığı hata ve sürçmeleri yapmama avantajına sahiptir.

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi çerçevesinde, kendini gerçekleştirmenin devamında katkı vardır; ülkeye, topluma insanlığa hatta evrene. Tecrübe yaşam sonunda elde edilen olumlu ya da olumsuzluklarsa, onun olumlu ya da olumsuzluğunu ilan etmek, topluma yapılmış önemli bir katkıdır.

Üzeyir Garih kendini gerçekleştirmiş bir isim olarak, en geniş anlamıyla insanlığa bir katkı yapmaktadır.

Görüşleri, düşünceleri, yorumları ve önerileri subjektiflikten çıkıp, objektif bir görüntü arz etmektedir. Tam anlamıyla olaylardan ve yaşanmışlıklardan alınan dersler, tecrübeler okuyucuya aktarılmaktadır.

Yazılanların bir pratisyenin kaleminden çıkmış olması ise, ülkemiz adına artı bir değerdir.

Saygılarımla,

Nejat Sezik
Dizi Editörü

Ön Söz

Değerli dostlarım,

Geçmiş 70 yılı aşkın yaşamımın 40'a yakın yılı mühendislik ve yönetimle, son 45 yılı ise sevgili ağabeyim ve ortağım İshak Alaton ile birlikte Alarko topluluğunun başında geçti.

Bu süre içinde bazen stresli, bazen heyecanlı, bazen de rahat saatler geçirdik. Hızla büyüyen Alarko Topluluğu'nda içte ve dışta çok sayıda kişi ile tanıştım ve temasta bulundum.

Hiç kimse ile kişisel bir kavgam olmadı. Kimseye kırıldığımı, kimse ile darıldığımı hatırlamıyorum. Bir kimseyi kırmışsam istemeyerek olmuştur. Varsa bu kişilerden de açıkça özür dilemeyi borç bilirim.

Küçücük bir bürodan, bünyesinde altı bini aşkın sayıda kişiye iş veren bir şirketler topluluğu haline geldik. Başka bir deyimle hayli yol katettik.

Başarımızı; bizimle beraber bu yolda gelişen, birbirlerine sevgi duyan, birbirlerine bağlı, saygılı ve işbirliğine çok önem veren, bugün Müessese, Proje Taahhüt veya Grup Müdürü, Grup Başkanı, Koordinatör, Genel Koordinatör ve yardımcıları pozisyonlarına erişmiş arkadaşlarımızın ve tüm astlarının cefakar, fedakar ve planlı çalışmalarına borçluyuz.

Bu kitabı kaleme alırken maksadım hayatımın bir tarihçesini yazmak değildir. Ana hedefim, özellikle genç arkadaşlarımı ders almaya çalıştığım geçmiş deneyimlerimden yararlanmaktır.

Bu kitabı, şurasından burasından kolay okunur, gereğinde olayların sonuçlarından yararlanılır ümidiyle özellikle "Alarko İstikbal Kulübü" mensubu gençlere armağan etmekten büyük bir zevk ve kıvanç duyuyorum.

Değerli okur dostlarıma başarı dilekleriyle sevgi ve saygılarımı sunarım.

Dr. Üzeyir Garih

1. BÖLÜM



Şirketlerin Var Olma Evreleri



Şirketlerin Doğuşu, Gelişmesi ve Sürekliliği



Hür teşebbüste şirketlerin doğuşuna bir göz attığımızda bunların genelde iki ayrı şekilde kuruldukları görülür:

1. Fizibiliteye dayanan ve sermaye grupları tarafından nispeten önemli sermayelerle kurulan ve başlangıçtan beri teşkilatı, prosedürleri belirlenmiş sermaye şirketleri;
2. Çok küçük sermayelerle becerikli kimseler tarafından kurulan ve fırsatların değerlendirilmesi suretiyle gelişen, büyüyen ve sermaye şirketleri şeklini zamanla alan kuruluşlar.

Birinci tür şirketleri incelediğimizde; gelişme ve büyümelerinin genelde, bunlara güçlü ve becerikli bir grubun egemen olmasına, patronajını elinde bulundurmasına, politikasını ve buna uygun strateji ve taktiklerini tayin ve tatbik etmesine bağlı olduğunu görürüz.

Egemen olma veya patronajı elde bulundurma;

- ❖ Sermaye çoğunluğuna sahip olma,
- ❖ Sermaye çoğunluğunu elde bulundurmak üzere, çeşitli sermaye gruplarına liderlik etme şekillerinden biri ile mümkündür.

Şirket Patronajı

Şirket patronajını sermaye çoğunluğuna sahip olmak suretiyle ellerinde bulunduran grupların egemenliğindeki şirketlerin sağlıklı gelişme şansları nispeten yüksektir. Egemen grubun çıkarlarıyla şirket yararları paraleldir. Şirketin gelişmesi egemen grubun gelişmesi demektir. Egemen grubun sermayedeki hissesi % 100'e yaklaştıkça, bu paralellik çıkar çatışması şeklinde olur. Egemen grup şirketin gelişmesi için tüm olanaklarını kullanır. Bu tür şirketlerin başarının doruğuna eriştikleri pek sık rastlanan bir olaydır. Bu, yalnızca egemen grubun becerisine, fırsatları değerlendirmesine, mali gücüne ve denetim yeteneğine bağlıdır.

Şirket patronajı, küçük hisse ile belirli diplomatik oyunlar, entrikalar, hassas denge sağlamalar veya politik baskılarla olabilir. Ancak bu durumlarla şirket büyümelerine rastlanırsa da gelişmenin pek sağlıklı olduğu söylenemez.

Patronaj Mücadeleleri

Egemen grubun yararları ile şirket yararları aynı paralelde olmayabilir, çoğu zaman olmamaktadır da. Egemen grup şirket gelişmesini ihracat, pazarlama, ambalaj, parça ve elemanların temini, yan sanayi, ithalat ve benzer faaliyetleri egemen olduğu başka şirketlere kaydırmak ve esas kârını tümüyle egemen olduğu şirketlerde meydana getirmek için gerekeni yapar.

Özellikle halka açık ve sermaye dağılımının çok geniş kütlelere yayılmış olması durumlarının çoğunda, şirketlerin başarısızlığa uğramalarının veya batmalarının esas sebeplerini burada aramak

yanlış olmaz sanırım. Bu tür şirketlerin sağlıklı gelişmeleri, egemen grup veya kişinin son derece dürüst, namuslu, bilgili, becerikli ve kişisel hırs ve çıkarlarını şirketinkilerle çakışan idealist bir grup veya kişi olmasına bağlıdır.

Ancak, maalesef bu hallerde dahi, bu idealist kişilerin her tür entrika ile patronajdan düşürülmeye çalışıldıkları ve neticede mağlup oldukları ve yerlerini kişisel çıkarlarının gereğini belirli ulufeler dağıtmak suretiyle yerine getirecek gruplara terk ettikleri çok sık görülür. İstisnaları çok nadirdir.

Bu tür şirketlere egemen grupların başarısızlık sonucunda cezalarının iktidardan düşmenin ötesine gitmediği, pratik istatistiklerle belirlidir ve egemen gruplar bunu bir tehlike olarak görmezler.

Bankaların, parası ile şirketin riskine büyük oranda katılmayan grupların egemenliği altındaki şirketlere kredi vermekte kararsız olabileceklerini belirtmekte yarar vardır. Kredi verme, proje rantabilitesi kadar lokomotif grubun hisse oranı ile yönetim yeteneğine de bağlıdır.

Küçük sermaye ile büyüyen şirketlere gelince durum başlangıçta farklı, sonradan değişiktir.

Şirketi kuran, yetenekli, zeki, akıllı, bilgili, fikir üreten, azimli, heyecanlı, hırslı, teşkilatçı, takipçi, şirket içi ve dışında çok iyi ilişkiler kurabilen ve bunların ötesinde çok çalışkan olan kimseler fırsatları iyi değerlendirerek büyürler, gelişirler.

Ancak, bu kişi veya grupların egemen oldukları şirketlerin belirli bir büyüklükten sonra sağlıklı gelişmeleri, bu grup veya kişilerin profesyonel yönetim bilgi ve becerilerine sahip oldukları oranda mümkündür. Bir benzetişle, büyüyen bir bakkaliyenin süper market olabilmesi, yönetim metotlarının değişmesine bağlıdır.

Bakkaliyeyi kuran ve geliştiren kişinin “Ben kurdum, geliştirdim, bu işi benden iyi bilen yok” zihniyetiyle süper market işletmeye çalışmasının sonucu işin gerektirdiği yönetim bilgilerine sahip olmadıkça hayal kırıklığı olmuştur ve olacaktır.

Büyüyen küçük kuruluşların şirketleşmesinin ana tehlikesi, profesyonel yönetime yer vermemeleri olsa gerek. Profesyonel yönetim ile liderlik özelliklerini karıştırmamak gerektiği, birincisinin eğitim, bilgi, deneyim ile; ikincisinin ise çoğu kere doğuştan ve yarıradılıştan kaynaklandığı ve eğitimle geliştiği söylenebilir.

Çok kere bu tür şirketler yeni ortak alma veya halka açılma suretiyle sermayelerini artırır.

Sermaye ekseriyetinin bir ana grubun eline geçmemesi ve bölük pörçük hisselerle patronaj hevesine kapılma, eninde sonunda bazı kişileri zengin edebilirse de, şirketin sonunun genelde hayal kırıklığı olacağını belirtmek isterim.

Şirketlerde İkinci Nesil Tehlikesi

Sağlıklı, gelişmiş ve belirli bir boyutu aşmış bulunan şirketleri bekleyen en büyük tehlike ikinci jenerasyonla başlar. Ana hisse sahiplerinin ölümü sonucu verasetle dağılan hisseler çoğu zaman varisler arasında güç ve egemenlik savaşlarına, çıkar ayrılıklarına dönüşür.

Ülkemiz şirketleri henüz bu deneyimi geçirmemiş işler de işin eşiğinde bulunmaktadır.

Çocuklar, gelinler, damatlar, torunlar, kardeşler, yakın akrabalar, akıl hocaları, danışmanlar ve dalkavukların at oynayacakları ikinci jenerasyonun başlangıç arenasında olacak kavgalar, çeşit-