

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

**KÜRESELLESMENİN SİRKET BİRLESMELERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NESLİHAN KARATAS KUL

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

KOCAELİ - 2006

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

**KÜRESELLESMENİN SİRKET BİRLESMELERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NESLİHAN KARATAS KUL

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANISMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2006

T.C.
KOCAELI ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESELLESMENİN SİRKET BİRLESMELERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: NESLİHAN KARATAS KUL
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No:01.11.2006 – 2006/19

Prof Dr. Nurullah GENÇ

Prof. Dr. Nihat
ERDOĞMUS

Yrd. Doç. Dr. Burcu
CANDAN

KOCAELİ – 2006

ÖNSÖZ

“Küresellesmenin Sirket Birlesmeleri Açısından Degerlendirilmesi” konulu yüksek lisans tezi çalismasinda, küresellesme sürecinin sirket birlesmelerine sektörel ve organizasyonel etkileri arastirilmistir.

Çalisma sirasinda benden yardimini ve destegini esirgemeyen danismanim ve sayin hocam Prof. Dr. Nurullah Genç'e ve kaynaklarin temini ve literatür taramasinda yardimci olan ve yönlendiren sevgili babam Hikmet Karatas'a tesekkürlerimi sunarim.

Izmit, Eylül 2006

Neslihan Karatas Kul

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
KISALTMALAR.....	IV
ŞEKİL, TABLO VE GRAFİKLER.....	V
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL ANLAMDA KÜRESELLEŞME.....	3
1.1. KÜRESELLEŞMENİN TANIMI VE BOYUTLARI.....	3
1.2. KÜRESELLEŞMEYİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER.....	6
1.3. KÜRESELLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	9
1.4. KÜRESELLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ VE TEMEL DİNAMİKLERİ.....	12
1.4.1. Teknoloji Faktörü.....	14
1.4.2. Rekabet Faktörü.....	15
1.4.3. Küreselleşen İşletmeler.....	17
1.4.3.1. Çok Uluslu İşletmeler Ve Faaliyet Yöntemleri.....	19
1.4.3.2. Küresel İşletmeler.....	30
1.5 KÜRESELLEŞMENİN SONUÇLARI.....	33
1.5.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş.....	33
1.5.1.1. Bilgi Toplumu ve Küreselleşme.....	34
1.5.2. Hizmet Sektörünün Önem Kazanması.....	35
1.5.3. Bireyin Önem Kazanması.....	35
1.5.4. Ulus Devletin Etkinliğinin Azalması.....	36
1.5.5. Yabancı Sermeye Yatırımları.....	36
1.5.6. Artan Küresel Rekabet.....	37
1.5.7. Değişim ve Değişen İşletmeler.....	38

1.5.7.1. İşletme Yapılarında Ortaya Çıkan Değişimler.....	38
1.5.7.2. İşletme Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler.....	40
1.5.7.2.1. Hiyerarşilerden Yetkilendirmeye Geçiş.....	40
1.5.7.2.2. Klasik Yönetici Kavramından Liderliğe Geçiş.....	41
1.5.7.2.3. Yeni Kavramlar ve Uygulamalar.....	41
1.5.7.2.3.1. Reorganizasyon.....	41
1.5.7.2.3.2. Değişim Mühendisliği.....	42
1.5.7.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	44
1.5.7.2.3.4. Benchmarking.....	45
1.5.7.2.3.5. Küçülme ve Kademe Azaltma.....	47
1.5.7.2.3.6. Öğrenen Organizasyonlar.....	47
1.5.7.2.3.7. Yalın Organizasyon.....	48
1.5.7.2.4. Yönetim Fonksiyonlarında Değişim.....	49
1.5.7.2.4.1. Planlamada Değişim.....	49
1.5.7.2.4.2. Örgütlemeye Değişim.....	51
1.5.7.2.4.3. Yöneltilmede Değişim.....	51
1.5.7.2.4.4. Karar Vermede Değişim.....	52
1.5.7.2.4.5. Kontrol Faaliyetlerinde Değişim.....	53

İKİNCİ BÖLÜM: ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....

54

2.1. BİRLEŞME KAVRAMI.....	54
2.2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN ÇEŞİTLERİ.....	57
2.2.1. Yatay Birleşmeler.....	58
2.2.2. Dikey Birleşmeler.....	59
2.2.3. Çapraz veya Karma Birleşmeler.....	61
2.2.4. Dairesel Birleşmeler.....	62
2.2.5. Yığılım Birleşmeleri.....	63
2.2.6. Sınıf İçi Birleşmeler.....	63
2.2.7. Coğrafi Birleşmeler.....	63
2.2.8. Ortak Merkezli Birleşmeler.....	63

2.3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ.....	64
2.3.1. Ölçek Ekonomisinden Yararlanma.....	68
2.3.2. Sinerji Etkisinden Yararlanma.....	69
2.3.3. Vergi Avantajlarından Yararlanma.....	71
2.3.4. Çeşitlendirme.....	71
2.3.5. Finanslama Kolaylığı.....	72
2.3.6. Atıl Fonlardan Yararlanma.....	72
2.3.7. Psikolojik Nedenler.....	73
2.4. BİRLEŞME STRATEJİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	73
2.4.1. Birinci Dönem (1897-1904).....	73
2.4.2. İkinci Dönem (1916-1929).....	74
2.4.3. Üçüncü Dönem (1965-1969).....	74
2.4.4. 1981-1989 Dönemi Şirket Birleşmeleri.....	76
2.4.5. 1990'larda Şirket Birleşmeleri.....	76
2.5. SINIR ÖTESİ BİRLEŞMELER.....	77
2.6. BİRLEŞME SÜRECİ.....	79
2.6.1. Birleşmenin Planlaması Süreci.....	80
2.6.2. Birleşmenin Uygulanması Süreci.....	85
2.6.3. Birleşmenin Değerlendirilmesi.....	88
2.7. BAŞARILI BİRLEŞME İÇİN YAPILMASI GEREKENLER.....	88
2.8. BİRLEŞMELERDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ.....	92
2.9. TÜRKİYE'DE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR.....	94
2.10.DÜNYADA ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KÜRESELLEŞMENİN ŞİRKET BİRLEŞMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....99

3.1. SEKTÖREL AÇIDAN DEĞERLENDİRME.....	100
3.1.1. Pazarın Yapısına Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	103
3.1.2. Ürün ve Hizmetlere Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	105
3.1.3. Kullanılan Teknolojiye Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	106

3.2. ORGANİZASYONEL AÇIDAN DEĞERLENDİRME.....	108
3.2.1. Yönetime ve Organizasyona Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	110
3.2.2. Üretime Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	112
3.2.3. Pazarlama ve Satışa Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	113
3.2.4. İnsan Kaynakları ve Örgüt Kültürüne Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	114

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BORUSAN–MANNESMANN BİRLEŞMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....

117

4.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....	117
4.1.1. Araştırmanın Konusu.....	117
4.1.2. Araştırmanın Amacı.....	117
4.1.3. Araştırmanın Tekniği.....	117
4.1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	118
4.1.5. Araştırmanın İçeriği.....	118
4.1.6. Araştırmanın Kısıtlamaları.....	119
4.1.7. Araştırmaya İlişkin Bulgular.....	120
4.1.7.1. Borusan Holding Hakkında.....	120
4.1.7.2. Mannesmann Werke Hakkında.....	124
4.1.7.3. Borusanmannesmann Hakkında.....	125
4.2. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN BORUSAN VE MANNESMANN BİRLEŞMESİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	129
4.2.1. Sektörel Açıdan Değerlendirme.....	130
4.2.1.1. Pazar Payına Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	131
4.2.1.2. Ürün ve Hizmetlere Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	132
4.2.1.3. Kullanılan Teknolojiye Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	133
4.2.2. Organizasyonel Açıdan Değerlendirme.....	134
4.2.2.1. Yönetime ve Organizasyona Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	135
4.2.2.2. Üretime Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	137
4.2.2.3. Pazarlama ve Satışa Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	138
4.2.2.4. İnsan Kaynakları ve Örgüt Kültürüne Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	139

SONUÇ.....	141
EKLER.....	146
KAYNAKÇA.....	148

T.C.
KOCAELI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANA BİLİM DALI

KÜRESELLEMENİN SİRKET BİRLESMELERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmada küreselleşme süreci ve küresel rekabet olgusu şirket birleşmeleri açısından değerlendirilmiştir. Küreselleşme kavramı ve kapsamı, küreselleşmeyi ortaya çıkaran nedenler ve tarihsel gelişimi, küreselleşmenin özellikleri ve temel dinamikleri, çok uluslu ve küresel işletmeler, küreselleşmenin sonuçları, birleşme kavramı ve çeşitleri, birleşme nedenleri, birleşme stratejisinin tarihsel gelişimi, sinirötesi birleşmeler, başarılı birleşme için yapılması gerekenler, birleşmelerde başarısızlık nedeni, Türkiye ve Dünya’da birleşmeler, küreselleşmenin şirket birleşmeleri üzerine sektörel ve organizasyonel etkileri incelenmiştir. Bu incelemeler ışığında uygulama kısmında Borusan-Mannesmann birleşmesinin sektörel ve organizasyonel etkileri araştırılmıştır. Söz konusu birleşmenin Pazar payı, ürün ve hizmet gamı ve kullanılan teknolojiye olumlu etkileri olduğu görülmüş, birleşme sürecinde yönetimin ve örgüt kültürünün uyumu, üretim, satış ve pazarlama faaliyetlerinin olumlu sonuçları gözlemlenmiştir.

Tezi Hazırlayan : Neslihan Karatas KUL
Tez Danismanı : Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Tez Kabul Tarih ve No : 01.11.2006 – 2006/19
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS
Yrd. Doç. Dr. Burcu CANDAN

T.C.
KOCAELI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANA BİLİM DALI

**ASSESSMENT OF GLOBALIZATION ACCORDING TO
COMPANY MERGERS AND AN APPLICATION**

ABSTRACT

In this study, the globalization process and the global competition fact has been assessed from the company mergers point of view. In the space of the study, the coverage and concept of globalization, the reasons of globalization historical development and fundamental dynamics of globalization, multinational and global companies, multinational merger, merger concept and kinds, reason of merger, historical development of merger strategy, what it should be done for a successful mergers, merger in Turkey and World, sectorial and organizational effect globalization on the mergers has been examined. As based on these information sectorial and organizational effect of the merger in case study section. It has been resulted in that the mergers have positive effect on market share, technology, product and service range. Improvements on management, organizational culture, production, sales and marketing have been observed after mergers.

Written by : Neslihan Karatas KUL
Advisor : Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Accept Date and No : 01.11.2006 – 2006/19
Jury Members : Prof. Dr. Nihat ERDOGMUS-
Yrd. Doç. Dr. Burcu CANDAN

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birlesik Devletleri
AR-GE	Arastirma ve Gelistirme
BOTAS	Boru Hatlari ile Petrol Tasima Anonim Sirketi
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
DPT	Devlet Planlama Teskilati
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GSMH	Gayri Safi Milli Hasila
IMF	International Monetary Fund
IKSV	Istanbul Kültür Sanat Vakfi
NAFTA	The North American Free Trade Agreement
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
JV	Joint Venture
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birligi
TTK	Türk Ticaret Kanunu
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
YASED	Yabancı Sermaye Dernegi

TABLolar SEKILLER VE GRAFIKLER

Tablo 1. Isletmelerde Yapısal Değişimlerin Karşılaştırılması.....	39
Tablo 2. Satıcı ve Alıcıları Birleşmeye İten Nedenler.....	66
Tablo 3. Şirket Birleşme Nedenleri.....	67
Tablo 4. Alıcının Birleşme ve Devralma Süreci.....	83
Tablo 5. Satış Süreci ve Satıcının Karar Mekanizması.....	84
Sekil 1. Küreselleşmenin Sembolik İfadesi.....	5
Sekil 2. Yatay Birleşme.....	58
Sekil 3. Dikey Birleşme.....	60
Sekil 4. İşletmelerde Birleşme Süreci.....	82
Sekil 5. Borusan-Mannesmann Boru Yatırım Holding.....	124
Grafik 1. Watson ve Wyatt Araştırmasına Göre Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri.....	68
Grafik 2. Üçüncü Birleşme Dalgasında Yıllar İtibarıyla Birleşme Sayısı.....	75

GIRIS

21.Yüzyil birtakim yeni olusumlari da beraberinde getirmektedir. Bunlarin basinda Yeni Dünya Düzeni veya diger adıyla küresellesme olgusu gelmektedir. Küresellesme olgusu, 1989 yilindan sonra, Dogu Blogu'nun yapi degisikligi içine girmesi ve soguk savasin bloklar arasinda sona ermesiyle dünyanın yeniden sekillendirilmesi süreciyle baslamistir. Bu süreç ekonomik gelismelerin dünya geneline yayilmasi, büyük sermayenin sinir tanimadan ve yasal birtakim engellerle karsilasmadan uluslararası piyasalarda rahatça dolasacagi, küçük sermayeye hareket imkânı tanimayacagi endisesini dogurmustur. Ancak, gelismis ülkelerin sanayi ürünlerinin yani sıra, gelismekte olan ülkelerin ürünlerinin de uluslararası pazarlarda tüketicilerin begenisine sunulmasi, ülkeler arasinda sinirlarin giderek kaldirildiginin ve ticari iliskilerde entegrasyona gidildiginin bir göstergesi olmustur¹.

Günümüzde degisimin artan boyutlari, bilgi teknolojilerinin ve bilgisayara bagli bilgi sistemlerinin hizla gelismesi, hiyerarsik organizasyon yapilarinin ve bürokratik düzenlemelerin ortadan kalkarak, üretim süreçlerinin her alanında yalinlasmanin yasanmasi, bir bakima gelisen teknoloji, özellikle de üretim teknolojisindeki gelismeler sayesinde olmustur. Bilgi teknolojilerinin üretimin ve servet birikiminin en önemli kaynagi haline gelmesi, bu alanda yatırım ve arastirmagelistirme çalismalarına verilen önemi artirmistir. Bilgi ve iletisim teknolojisindeki hizli gelismeler, küresel ürün tasariminda ve üretiminde temel rolü oynamaktadır. Yani, teknolojik degismeler uluslar arasi isletmelerin rekabet içinde oldugu baslica konulardan birisi haline gelmistir. Örnek vermek gerekirse; Japonya'da ürün ve teknoloji ömrü bas döndürücü bir hizla kisalmaktadır. Bugün Avrupa arabasinin ortalama ömrü 12 yil, Japon arabasininki ise 4,5 yildir ve gittikçe azalmaktadır. Eger Avrupa araba üreticileri Japon rakipleri ile rekabet etmek istiyorlarsa, Japonlari bu becerisine yetismeleri gerekir.

Hizi yakalayabilmek için, günümüzde eski rakipler sirket birlesmeleri ve stratejik ortakliklarla birlesmeye baslamislardir. Ileriye yönelik yapilacak degerlendirmeler, globalizasyon sürecinde teknolojik degisimlerin artisini ve uluslar arasi isletmelere etkisini dikkate alici nitelikte olmak zorundadir.

¹ Vedat Akman , **Gelecek Yüzyilin Gündemi** , Istanbul, Rota Yayinlari, 1999, s.113

Küresellesme süreci içerisinde olan günümüz dünyasında işletmelerin temel amacı işletme kârını maksimize etmek, işletmenin piyasa değerini yükseltmek ve bununla beraber işletmenin devamlılığı ile büyümesini sağlamaktır. Dünyada yaşanan politik, sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmeler ve değişimler karşısında işletmelerin, çeşitli alternatifler üretmesi, örgütsel gelişim ve yeni yapılanmalara açık olması gerekmektedir.

Küresellesme olgusuyla beraber, günümüzde bilisim teknolojisindeki hızlı ilerleme işletmelerin bu değişime ayak uydurmasını gerekli kılmaktadır. Artık yüksek teknolojilerin eseri olan ürünler, hizmet ve sektörler pazarda rekabet edebilmekte ve kendilerine fırsatlar yaratabilmektedir. Küreselleşmeyle beraber yaşanan pazar koşullarının sürekli değişimi karşısında işletmeler örgüt yapıları itibarıyla esnek olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu koşullarda gereken yüksek teknolojilere ulaşmak isteyen işletmeler birleşme yolunu tercih etmektedirler.

Küresellesme birleşme ve satın almaları etkileyen önemli bir faktördür. Söyle özetlemeye çalışırsak; "Küresel ekonomi ve yarattığı gelişmeler ekonomik hayatta yeni tanımlamalar ortaya çıkarır, yeniden yapılanma ihtiyacını doğurur ve birleşme ve satın almaları etkiler²."

Bu çalışmayı yapma amacımız; küresellesme sürecini şirket birleşmeleri ve satın almaları açısından sektörel ve organizasyonel boyutlarda ele almaktır. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde küresellesme kavramı tarihsel gelişimi, özellikleri ve sonuçlarıyla beraber kapsamlı bir biçimde ele alınmış, ikinci bölümde şirket birleşmeleri çeşitleri, nedenleri, başarı koşulları ve uygulama süreci ile beraber incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, küresellesme şirket birleşmeleri açısından etkileri sektörel ve organizasyonel boyutlarda ele alınmıştır. Bu bilgiler ışığında çalışmanın dördüncü kısmı olan uygulama bölümünde Borusan-Mannesmann birleşmesinin Pazar yapısı, ürün ve hizmetler, kullanılan teknoloji, yönetim ve organizasyon, üretim, pazarlama ve satış, insan kaynakları ve örgüt kültürüne etkileri incelenmiştir.

² Seyfullah Tahralı, "Şirket Birleşmelerinden Sonra Örgütsel Tasarım ve Ortaya Çıkan Sorunlar", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2003, s.55

BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL ANLAMDA KÜRESELLEŞME

1.1 KÜRESELLEŞMENİN TANIMI VE BOYUTLARI

Küreselleşme; iletişim ve bilisim agında meydana gelen gelişmeler sonucunda dünyanın ekonomik, politik ve kültürel anlamda bütünleşmeye doğru gitmesi veya tek bir mekan olarak algılanabilecek ölçüde küçülüp sıkışması anlamına gelen bir süreci ifade etmektedir.

Küreselleşmeyi; isgücünün, sermayenin, teknolojinin ve mal piyasalarının uluslararası nitelik kazanması şeklinde tarif etmekte mümkündür³. Zira bu süreçte isgücü, sermaye, teknoloji ve bilgi sınır tanımaz hale gelmiştir⁴. Gelisen ileri teknoloji sayesinde zaman ve mekan kavramları yeniden tanımlanmaya çalışılmaktadır. Fiziki sınır kavramı teknoloji sayesinde ortadan kalkmıştır. Yeni süreci tanımlayan yeni kavramlar literatüre girmiştir; bilgi üretmek ve ona dayalı bir ekonomi, sembol ekonomisi veya entelektüel sermaye gibi...⁵

Küreselleşme; ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması gibi farklı görünen ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler iktisadi nitelikte olabildiği gibi siyasi, sosyal ve kültürel nitelikte de olabilmektedir⁶. Bu durumda küreselleşmenin ekonomik, siyasi ve sosya-kültürel olmak üzere üç boyutundan bahsedilebilir.

İktisadi anlamda globalleşme dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu süreçte teknoloji global firmalar vasıtasıyla gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere doğru yayılmaktadır. Ülke bazında faaliyet gösteren

³ Hamiyet Yagci, "Türkiye Dünya İle Entegrasyonun Neresinde", **Dis Ticaret Dergisi**, sayı:10, Temmuz, 1998, s.10

⁴ http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/kavram.html

⁵ Sevki Özbilen, "Globalizm Hegemonyası ve Global Demokrasi", **Finans Dünyası**, sayı:161, Mayıs, 2003

<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Globalleme.doc>

⁶ Devlet Planlama Teskilati, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, 7. Bes Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No:2375, Ankara, 1995, s.1

firmaların üretim faaliyetlerini diğer ülke ve kıtalara yaymaları üretimin globalleşmesi, sermayenin sınır ötesi alanlara kolayca yayılması ise finansal faaliyetlerin globalleşmesi olarak açıklanabilir. Globalleşme ile ulus devleti yetki ve otoritesini uluslararası ve uluslararası kuruluşlara devretmeye başlaması ise siyasal anlamda globalleşmenin sonucudur⁷.

Sosyal ve kültürel alanda küresel bütünleşmenin gelişimi seyahatlerin ve turizm hacminin artmasında profesyonel iş, emek ve diğer çıkar gruplarının kurduğu dünya birliğinde televizyon, basın ve filmler aracılığıyla batının tüketim maddelerinin, fikirlerinin, maddenin ve müziğin yaygınlaşmasında gözlenmektedir⁸. Küreselleşme ile birlikte fikirler düşünceler izlenimler, notalar dünya çapında bir dolaşım içine girmektedir. Böylece küresel kültür piyasası oluşmaktadır⁹

Yusuf Erbay 'a göre küreselleşme¹⁰

- Üretim faktörlerinin dünya ölçğinde değerlendirilerek üretim, dağıtım ve tüketime yöneltilmesi,
- Ticari değışmelerin dünya ölçğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretine kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması,
- İşletme organizasyonlarından başlayarak bütün ekonomik aktörlerle uluslararası bir boyutta, ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi
- İşletmeler ve devlet arasında yeni bir iletişim ortaya çıkması, üretime katılan aktörlerin birbiriyle dünya bazında siki bütünleşmeye girmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ver hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğünün kaybolmasıdır.

Küreselleşme ile ilgili açıklamalarımızı kapsamlı bir tanımla ve bu tanımla ifade eden bir sema ile tamamlamak istiyoruz. En kapsamlı olarak küreselleşmeyi; *“yeniliklerin, (ürünlerin, standartların, olayların, kişilerin) tüm dünya ölçğinde*

⁷ http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/ekonomik.global.html

⁸ Rence Prendergast ve Frances Stewart, **Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma**, Çev: Idil Eser, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1995, s.57

⁹ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, No:222, Sirket Kültürü Dizisi, Kasım, 1999, s.57

¹⁰ Yusuf Erbay, **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**, Ankara, Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:11, 1996, s.3

mobilizasyon araçlarıyla, enformasyon, istem ve kullanım olarak mobilize olması olarak tanımlayabiliriz¹¹.

Bu tanımda geçenleri şekil 1’de görmek mümkündür.

Şekil 1. Küresellesmenin Sematik İfadesi



Kaynak: Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul, Bayrak Yayıncılık, 1998, s.33

Kısaca küreselleşme kavramı; dünya'nın tek bir pazar haline gelmesi olarak tanımlanabilir¹². Bu pazarda, girdilerin temini ve çıktıların pazarlanması için oluşturulan piyasalar artık dünya çapında tasarlanmakta ve geliştirilmektedir¹³.

¹¹ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul, Bayrak Yayıncılık, 1998, s. 33

¹² Gencay Saylan, *Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, Ankara, İmge Kitabevi, 1994, s.10

¹³ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişim*, İstanbul, Türkiye İsbankası Kültür Yayınları, No:326, 4. Baskı, s.10

1.2 KÜRESELLEMİYİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Küresellemiyi ortaya çıkaran baslıca faktörler; basta bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler olmak üzere, hükümetlerin politikaları ve uluslar arası kuruluşların desteğiyle gerçekleştirilen liberalleşme hareketleri firma stratejilerinde ve tüketici tercihlerindeki değişimler, ortak sorunlara çözüm bulma zorunluluğu olarak sıralanabilir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri, iletişim hızını arttırıp maliyeti düşürerek, daha hızlı ve ucuz etkileşim sağlayarak, bir çok ürünü ve faaliyeti bölgeselleştirip entegrasyonlar sayesinde dağıtımını kolaylaştırarak küresellemiyi mümkün kılmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri doğrudan ve hızlı iletişim ağları kurarak, ekonomik uzaklıkları azaltmış, iş dünyasının faaliyetlerinin koordinasyonu için, gereken zamandan tasarruf sağlamış, değişim maliyetlerini düşürmüş ve finans pazarlarını ülkeler ve kıtalar boyutunda 24 saat faal konuma getirmiştir. Gümrük uygulamalarına ilişkin elektronik raporlama ve dökümantasyon uygulamaları sayesinde uluslar arası alandaki birçok teknik engelin kaldırılması mümkün olmuştur. Sözün özü bilgi ve iletişim teknolojileri dünya ekonomilerinin entegrasyonu lehine çalışan güçlü bir faktördür¹⁴.

İletişim alanındaki bu gelişmelerin günümüzdeki en iyi göstergesi internettir. Dünyadaki hemen hemen tüm basın-yayın organlarına, kütüphanelere ve arşivlere ulaşabilen, herhangi bir konuda dünyanın herhangi bir köşesindeki kişiyle fikir alışverişini sağlayan, ticaretten endüstriye ekonominin her alanında ortak bir iletişim alanı oluşturan internet sistemi hızla yayılmaktadır.

John Naisbitt'e göre küresel iletişim konusunda üzerinde durulması gereken dört önemli kavram vardır¹⁵:

¹⁴ Necmi Odyakmaz, "Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma", **Dis Ticaret Dergisi**, Sayı:18, Temmuz, 2000, s.56

¹⁵ Devlet Planlama Teskilati, **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, 8. Bes Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, Yayın No:2544, 2000, s.64

- 1- **Teknolojilerin Birleştirilmesi:** Bilgisayar, telefon ve televizyonun birbirlerinin becerileri ile donatılmasıyla birlikte telefon-televizyon-bilgisayar melezi ürünler oluşacaktır. Bu kişisel iletişim sistemlerinin piyasaya girişi, iletişim endüstrisinin iş sorunlarını teknolojiyle çözmek yerine bireylerin birbirleriyle olan iletişim olanaklarını artırarak güçlenmelerini sağlayacaktır. İş odaklı olmaktan birey odaklı olmaya geçilecektir. Önümüzdeki yıllarda ancak bireylerin iletişim gereksinimlerini karşılayan şirketler ayakta kalacaktır.
- 2- **Stratejik İttifaklar:** Gelecekteki tüketici odaklı bilgi çağının gereksinimlerini karşılamak için stratejik ittifaklar kurulmaya başlanmıştır. Hem köklü şirketler hem de yeni girişimci şirketlerin ya da ülkelerin yeni küresel oyunda tek başına başarılı olamayacaklarını anladıklarından bas döndürücü bir hızla ortaklıklar kurmaktadır.
- 3- **Küresel Bir Ağ Yaratmak:** İletişim devriminin yönünün iyice belirginleşmesi ile birlikte dünyadaki herkesin herkesle bağlantı kurabileceği kesintisiz bir küresel iletişim ağının oluşturulması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu küresel ağlar sebekesi bireylerin gezegenin herhangi bir yerindeki herhangi bir kişiyle iletişim kurabilmesini sağlayacaktır.
- 4- **Herkese Kişisel Tele Bilgisayarlar:** Günün birinde büroda, evde ya da yoldaki herkes tele bilgisayarlar sahip olarak ses, veri, görüntü ya da videoyla mesaj gönderip mesaj alabilecektir. Bu bilgisayarlar belki cüzdanlarımıza ya da ceplerimize sığabilecektir. Tele bilgisayar kullanımı merkezîyetçilikten uzaklaşıp tamamen bireyselleşecek ve diğer şeylerin yani sıra endüstri döneminde ortaya çıkan dev şirketler yerini küçük girişimci şirketlerden oluşan gevsek federasyonlara bırakırken, bunların merkezîyetçi yapılarını daha da zayıflatacaktır. 21. yüzyılda, ihtiyaç duyulabilecek tüm iletişim aletleri insanların masalarına, arabalarına ve hatta avuçlarına bile sığabilecektir.

Globalleşmeyi ortaya çıkaran bir başka husus, özellikle 2.Dünya Savası sonrasında hızlanan ticari ve finansal liberalleşme hareketleridir. Piyasa ekonomisinin ülkeler arasında giderek artan ölçüde benimsenme eğilimi, dış ticaret ve sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların ve kontrollerin kalkmasına ortam hazırlamıştır. Gerek Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) müzakereleri, gerekse hükümet politikaları, pek çok ülkede dış ticaret üzerindeki kota ve tarifelerin kaldırılmasını ya da önemli ölçüde düşürülmesini sağlamıştır. Bu gelişmeler globalleşmeyi hızlandırmıştır¹⁶.

Küresellesmenin ortaya çıkmasında, Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra dünyanın tek kutuplu hale gelmesi de önemli ölçüde etken olmuştur¹⁷. Soğuk savaş döneminin sona ermesi eski doğu bloku ülkelerinin batı ile yakın ekonomik ve siyasi entegrasyon içine girmelerine ortam hazırlamıştır. Sonunda bu ülkeler siyasi açıdan demokrasiyi, ekonomik açıdan da serbest piyasa ekonomisini benimsemeye başladılar¹⁸.

Globalleşme sürecinin dikkat çeken bir başka yönü ise üretim faaliyetlerini bütün bir dünya coğrafyasına yayan ulus asiri ya da çok uluslu dev firmaların bu sürecin bir dünya sistemi olarak yerleşmesinde oynadıkları belirleyici roldür¹⁹. Bu firmalar üretim alanı olarak tek bir ülkeyi değil bütün dünyayı hedeflemektedirler. Firma faaliyetlerinin globalleşmesi bir yandan yatay ve dikey olarak birleşmeler yoluyla firmalar arasındaki işbirliğini arttırmış, diğer taraftan da global rekabetin artmasına yol açmıştır²⁰.

Günümüzde iletişim ve ulaşım alanında yaşanan hızlı gelişmeler sonucu dünyanın diğer bölgelerindeki yaşam koşulları hakkında, daha çabuk ve daha geniş bilgi sahibi olmaya başlayan insanlar, global firmalar tarafından üretilen ucuz ve kaliteli mal ve hizmet çeşitlerini yakından tanıma fırsatı bulmuştur. Küresel düşünen ve küresel ölçekte tatmin bekleyen tüketicilerin tercihlerinde değişimler yaşanmıştır. Bütün dünyada fast food yiyeceklerin tüketiminden Coca Colaya, Blue Jeans'a kadar pek çok alanda tüketici tercihleri birbirine yaklaşımaktadır. Öte yandan terörizm, örgütsel suçlar ve çevre kirliliği gibi uluslar arası sorunlara çözüm bulma zorunluluğu ülkeleri birbirine doğru yaklaştırmış ve ülkeleri ortaklaşa karar almaya sevk etmiştir.

¹⁶ http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/nedenler.html

¹⁷ <http://kongar.org/makaleler/index.php.kuresellesme/mikromilliyetçilik/cokkulturluluk.html>

¹⁸ http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/nedenler.html

¹⁹ <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/politika/ozet.html>

²⁰ http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/nedenler.html

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni gerçekler, ekonomik hayatın temel oyuncularını mevcut düşüncelerini yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle kısa denilebilecek sürede gerçekleşen ekonomik değişikliklere, teknolojik ilerlemelerin eklenmesi ve az gelişmiş ülkelerin de serbest kalarak küreselleşmeye destek vermeleri, işletmeler için pazarları daha da güç elde edilebilir ve korunabilir bir duruma getirmiştir.

Sonuç olarak küreselleşme olgusu işletme ölçeğinde değerlendirildiğinde, bir pazar olarak dünyanın küçülmesini ve işletme çevresinin küreselleşmesini yönlendiren gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler,
- Küresel markalaşma ve imalatın homojenleşmesi,
- Başarılı uluslararası örgütlerin artması,
- Endüstriyel yatırımlara hükümet düzeyinde destek verilmesi,
- Serbest ticaret bölgeleri ve ticarî blokların hızla çoğalması,
- Politik sınırların değişmesi
- İş seyahati ve hava yolu imkânlarının artması.

1.3 KÜRESELLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Küreselleşmeyi ülkeler arasında büyük ve artan ticaret akışı ile sermaye yatırımının gerçekleştirdiği açık bir uluslararası ekonomi diye tanımlarsak, bu tarz bir işleyiş, uluslararası ticari faaliyetlerin tarihi bakımından yeni değildir²¹. Ortaçağın sona ermesi, Rönesans'la başlayan coğrafi keşiflerle yeni deniz yolları ve hammadde dolu toprakların bulunmasına kadar giden bir geçmişi vardır. Bundan sonraki aşamalar buhar gücünün üretime sokulmasıyla başlayan Birinci Sanayi Devrimi ve içten patlamalı motorların bulunmasıyla İkinci Sanayi Devrimini oluşturuyor. Sermayenin küreselleşmesi anlamında küreselleşme ise Birinci Sanayi Devrimi'nin ürünüdür. Yeni keşifler ve icatlarla ulaştırma-haberleşmeye yeni

²¹ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları:83, Yönetim Dizisi:13, Subat, 2000, s.21

boyutlar katan İkinci Sanayi Devrimi'nde ise sermayenin küresellesmesi olgusu sona ermektedir²².

1914'de 1. Dünya Savası'nın patlak vermesi, 1929'da büyük depresyonun bas göstermesi ve sonrasında da 2. Dünya Savası'nın başlaması, globalleşme sürecini yavaşlatmıştır. Ancak 2. Dünya Savası sona erdiğinde dünyanın tekrar siyasi ve iktisadi kaosa sürüklenmemesi için ABD'nin himayesinde tesis edilen IMF, Dünya Bankası, GATT ve OECD gibi uluslar arası kuruluşların hayata geçirilmesi globalleşme sürecine ivme kazandırmıştır²³

Küresellesme kavramı ilk defa 1960 yılında, Marshall McLuhan'nin "Kominikasyonda Patlamalar" adlı kitabında, bu yeni süreç için "Global Köy" terimini kullanmasıyla literatüre geçmiştir²⁴ O yıllarda Amerikan Sirketleri deniz asiri pazarlardaki hareketleriyle dikkat çekmektedir. Örneğin; Polaroid firması Amerika'da fotoğraf pazarında durgunlukla karşılaşmış ve potansiyel büyüme için Avrupa Pazarlarına bakmaya başlamıştır. Coca Cola ise Amerikan Pazarındaki yavaşlamadan etkilenmiş, fakat ulular arası pazarlarda hızla büyümüştür²⁵.

Günümüz dünyasında yaygınlık kazanan ekonomik bütünleşme hareketi, önce 1950 ve 1960'lı yıllarda uluslar arası ticaret alanında etkisini göstermeye başlamıştır. GATT sistemi içerisinde kodifiye edilen kurallar uluslararası mal ticaretini bir disiplin altına almaya çalışmışlardır. 1970 ve 1980'li yıllarda başlayan mali ve diğer hizmet piyasalarının yatırımlarının entegrasyonu süreci ise , yine GATT içerisinde belirli kurallara bağlanma aşamasındadır. Bu gelişmeler de küreselmeye yeni bir ivme kazandırmaktadır. 1990'lı ve sonrası yıllarda ,bu sürecin temel belirleyicileri uluslar arası sermaye akımları ve dolaysız yatırımlar olacaktır²⁶.

Küresellesme kavramı olarak 1980'lere doğru Harvard, Stanford, Colombia gibi prestijli Amerikan İşletme okullarında kullanılmaya başlanmış ve yine bu çevrelerden çıkmış bazı ekonomistler tarafından güncelleştirilmiştir. Aynı yıllarda

²² Gülten Kazgan, **Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen Ne Getiriyor, Ne Götürüyor, Nereye Gidiyor?**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1997, s.17

²³ http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/tarihsel.html

²⁴ Haque Habibul Khander, "Globalleşme Teorisi: Eleştirel Bir Değerlendirme", Çev: Betül Dümen, **Türkiye Günlüğü**, Sayı:44, Ocak- Şubat, 1997, s.65

²⁵ C.Samuel Craig ve Susan Douglas, **Global Marketing Strategy**, Singapore, Co, Mc GrowHill Book, 1995, s.14-15

²⁶ Yasemin Sigva, "**Küreselleşme** ve Reorganizasyon İhtiyacı-Erzurum Askale Çimento T.A.S' de Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2001, s.8

uluslar arasi ekonomik kuruluslarin yayinlarinda ve raporlarinda da kullanilmaya baslanmistir²⁷.

1980'li yillardan beri uluslararası alanda geniş boyutlarda liberalleşme süreci başlamıştır. Piyasaların liberalleşmesi sonrası dünya ortak bir pazara dönüşmüştür²⁸. İnternet, bilgisayar, haberleşme uyduları optik kablo gibi teknolojik buluşlarla bir iletişim devrimi yaşanmıştır. 1990'li yılların başından itibaren dünyada geleneksel siyasi boyutların ortadan kalktığı liberal eğilimlerin güçlendiği teknolojik değişmelerin sınır tanımaz halde önemli değişmelere yol açtığı bir dönem başlamıştır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler uluslararası siyasi, ekonomik ve kültürel ilişkilerdeki zaman, mekan ve fayda kavramlarını geliştirmiştir²⁹.

Su örnek 1990'li yıllarda küresellesmenin geldiği ekonomik boyutu çarpıcı olarak ortaya koymaktadır³⁰:

''Bir Amerikalı, General Motors'dan Pontiac Lemans satın aldığımda, farkında olmaksızın uluslararası bir işlemler bütününe girmiş olur. Araba için GM'a ödenen 20000 \$'in 6000 \$'i rutin işçilik ve montaj giderleri olarak Güney Kore'ye, 3500 \$'i gelişmiş parçaların temin edildiği Japonya'ya, 1500 \$'i tasarımların mühendisliği için Almanya'ya, 800 \$'i küçük parçalar için Tayvan, Singapur ve Japonya'ya, 500 \$'i ise reklam için İngiltere'ye ve 100 \$'i ise bilgi işlem için İrlanda ve Barbados'a giderken, geri kalan 8000 \$ Detroit'deki stratejistler, New York'daki banker ve avukatlar, Washington'daki lobi faaliyeti yönetenler, ülke genelindeki sigorta ve bakımçılar ve çoğu ülke içinde yaşayan ancak artan sayılarda dış ülkelere mensup hisse senedi sahipleri tarafından paylaşılır.''

1980 ve 1990'li yıllarda ekonomilerin uluslararasılaşması ve bloklamaların artması dünyanın ekonomik, kültürel ve teknolojik coğrafyasını yeniden şekillendirmektedir. Ayrıca dünya siyasi iklimindeki yumuşama yan Pazar imkanlarının bölgesel işbirlikleri ve bütünleşmelerin yoğunlaşmasını sağlamak ve tüketim yapısında değişmelere yol açmaktadır. Ekonominin uluslararasılaşmasında

²⁷ Taner Timur, **Küreselleşme ve Demokrasi Krizi**, Ankara, İmge Kitabevi 1996, s.3

²⁸ Yüksel Birinci, "Globalleşen Dünyada Emek Piyasası," **İktisat Dergisi**, Sayı: 369, Temmuz, 1997, s.3

²⁹ Yusuf Tuna, "Dünyada Globalleşme Eğilimleri ve Dengeler", **Süreç Dergisi**, Gümrük Birliği Özel Sayısı, Sayı: 17-18, s.22

³⁰ Margaret Sharp, **Technology, Globalization and Industrial Policy**, Ed: Michael Falaloy, Chris Farrands, Roger Tooze, Technology, Culture and Competitiveness, Routledge, London 1997, s.90'dan aktaran Bahadır Akin "21. Yüzyılın Esiginde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler" <http://www.bilgiyoneti.org>

geleneksel anlamdaki ürünler degisik uluslarin katilimiyla ortaya konulan ürünler ve ulusal pazar yerine uluslararası pazarlar mevcuttur. Bu pazarlarda degisik kültüre sahip tüketicilerin zevk ve tercihlerinde olusturulan ‘‘homojenlik’’ dünya tüketim kültürünün degismesine yol açmaktadır. Levitt’e göre ‘‘Dünya giderek ortak bir pazar yeri olmakta ve bu pazarda insanlar (nerede yasadıkları önemli degil) aynı ürünleri ve yaşam biçimlerini istemektedirler. Firmalar, ülkeler ve kültürler arasındaki farkları asarak küresel çapta oluşan bu istek ve ihtiyaç tatminine çalışmaktadırlar³¹.

1.4 KÜRESELLEMENİN ÖZELLİKLERİ VE TEMEL DİNAMİKLERİ

Küresellenmenin temel özellikleri makro ve mikro ekonomik açıdan aşağıdaki gibi özetlenebilir³²:

Makro Ekonomik Görünüş

- Üretimin Uluslararasılaşması: Parçaların, ürünlerin, hizmetlerin ve sermayenin farklı ülkelere temin edilmesi,
- Ulusal ekonomilerin yüksek düzeyde karşılıklı etkileşimi: Ticaret, doğrudan yatırım akışları, teknoloji transferi, sermaye hareketleri vb.'nde karşılıklı bağımliliğin artması,
- Uluslar arası ticaret yapısının ürünler arası yapıdan endüstriler arası yapıya dönüşümü,
- Ticaretin öneminin görece olarak azalması,
- Doğrudan yabancı yatırımların, küresel endüstrilerin gelişmesi ve dünya çapında endüstriyel yeniden yapılanma sürecinde en önemli faktör olması,
- Ulusal karşılaştırmalı üstünlüklerin şirket stratejilerine göre farklı kuruluş yeri üstünlükleri ile dengelenmesi,
- Finans sektörünün diğer sektörlerle ilişkisinin yoğunlaşması,

³¹ Türkiye Metal Sanayicileri Sendikaları, ISSN,300-8625, Ocak, 2004, s.20

³² Thomas Hatzichronoglou, ‘‘Globalization and Competitiveness: Relevant Indicators’’, <http://oecd.org/dsti/sti/5.pdf>, s.13

- Küreselmeye karsilik olarak, özel bölgesel ve kültürel faktörlerin ortaya çıkması, çok sayıda bölgesel serbest ticaret anlaşmalarının imzalanması
- Bütün ülkelerden çok sayıda yeni rakip arasında ve her pazarda eş zamanlı gerçekleşen bir rekabet ortamı, bu yeni rekabet ortamının da pek çok alanda son derece hızlı yapısal düzenlemeleri zorunlu kılması.

Mikro Ekonomik Görünüş

İşletme stratejilerinde;

- Küresel pazar anlayışına,
- Temel faaliyetler üzerine odaklanılmasına,
- Dissal yayılmaya öncelik verilmesine,
- Kritik kitleler üzerinde yoğunlaşmaya,
- Organizasyon içerisinde yapısal düzenlemelere,
- İttifak ve işbirliklerinde bulunmaya,
- İşletme ağları oluşturulmasına,

yer vermektedir

Son dönemde kazandığı ivme ile küresellesmenin uluslararası alanda ulaşmak istediği hedefleri; mal akışı, hizmet satışı, para akışı ve insan hareketliliği önündeki engellerin kaldırılması olarak sayabiliriz³³.

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiye yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden sebke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır.

³³ H. Kürsat Güles ve Hasan Bülbül, **Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Ankara, Nobel Yayınları, No: 328, İktisat Yayınları Dizi No:92, 2004, s.6

Küresellesmenin Temel Dinamikleri su şekilde sıralanabilir:

1. Teknoloji Faktörü
2. Rekabet Faktörü
3. Çok Uluslu İşletmeler

1.4.1 Teknoloji Faktörü

Teknoloji; üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler ve insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak tanımlanabilir³⁴. Söz konusu yol ve yöntemler o iş için ayrılan süreyi daha etkin kullanmayı sağlıyorsa ya da iş daha kısa zamanda yapılabilirse teknolojik gelişmeden söz edilebilir³⁵

Ulaşım, enformasyon, mikro elektronik ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dünyayı küçülterek, ülkeleri hızla birbirine yakınlaştırmıştır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu ulaşım ve iletişim maliyetleri asiri derecede düşmüş ve ülkeleri, insanları ve piyasaları, birbirinden ayıran zaman ve mekan gibi doğal engeller büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. 1930'larda yaklaşık 0,70 \$ olan mil başına üretim maliyeti, teknolojik gelişmeler sayesinde hızlı bir düşüş trendi göstermiş ve 1990'larda 0,10 \$ 'a düşmüştür. Benzer şekilde 1930 yılında 245 \$ olan New York – Londra arasındaki 3 dakikalık bir telefon görüşmesinin maliyeti 1990'da 3,30 \$'a düşerken, bilgisayar maliyetleri son 40 yıl içerisinde 125 kat düşerek 1990'larda 1000 \$ 'a kadar gerilemiştir³⁶.

Teknoloji tabanındaki gelişim ve değişime paralel olarak, üretimin teknoloji içeriği de giderek artmaktadır. Teknoloji kol gücünü bütünüyle, beyin gücünü kısmen ikame eden, diğer üstün üretim faktörlerini de önemli ölçüde değişime uğratan bir üretici güç olma yolundadır ve bu niteliğiyle, üretim faktörleri arasındaki nispi önemi de giderek artmaktadır³⁷.

Teknoloji alanındaki gelişmelerin en önemlisi bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin birbirlerini tamamlayıcı ve bağımlı bir

³⁴ Bahadır Akin, **Yeni Ekonomi Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Ankara, Çizgi Kitabevi Yayınları, s.227

³⁵ Saylan, a.g.e, s.98

³⁶ http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/nedenler.html

³⁷ <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/politika/ozet.html>

biçimde gelismesi, bilginin üretilmesi, bilgi akisinin daha etkili bir biçimde olması, devrim niteliginde yenilikler ortaya çıkarmıştır. Bütün bu yenilikler küreselmeye temel dinamik sağlamış ve sürecin hızlanmasına katalizör etkisi yapmıştır³⁸. Üretim sistemleri ve iş süreçlerindeki dönüşümün kaynagini oluşturan teknolojilerin küresel ölçekte yaygınlık kazanması ve egemen hale gelmesi ile beraber hiçbir ülke bu teknolojinin yarattığı etkinin dışında kalmaz ve her ülke kendi yetenekleri ölçüsünde, ama mutlaka bu teknolojinin kullanıcısı haline gelmektedir. Örneğin; enformasyon teknolojisi hangi coğrafyada filizlenip, belli bir olgunluğa erişmiş olursa olsun, bugün bir dünya teknolojisi haline gelmiştir. Dolayısıyla dünya nimetlerinin yeniden planlanmasında ve toplumsal refahın yükseltilmesinde bilim ve teknoloji alanındaki üstünlük belirleyici olmaktadır³⁹

1.4.2 Rekabet Faktörü

Rekabet; serbest piyasa mekanizması içerisinde faaliyet gösteren en az iki iktisadi birimin fiyat ve fiyat dışı çeşitli araçlar ile karlarını yükseltmek ve en büyük pazar payını elde etmek amacıyla giriştikleri stratejik etkileşim sürecini ifade eder⁴⁰.

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların rekabet gücüdür. Rekabetin günümüzde ulaştığı boyut “hiper-rekabet” ortamları olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, alımla gelmemesi düşünebilen, uygulayabilen ve imkansız denilebileni başarabilen işletmeler, hiper-rekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir. Globalleşmeyle birlikte günümüzde hem rekabet hem rekabet çeşitleri artmıştır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Benzer ürünler, aynı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılmaktadır. Bir pazarda fiyat, diğer pazarda seçenekler, diğerinde kalite bir baskısında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır. Globalleşmeyle birlikte bir yandan dünyaya açılan işletmeler kendilerini hiper-rekabet ortamında bulmuşlar, diğer yandan globalleşmenin sonucu

³⁸ Tutar, a.g.e, s.28

³⁹ <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/politika/ozet.html>

⁴⁰ Güles ve Bülbül, a.g.e.,s.38

olarak rekabetin de sonucu degismistir. Daha önce ulusal boyutlarda olan rekabet, globallesmeyle birlikte uluslararası boyutlara tasınmıştır⁴¹

Küresellesmenin sonucu olarak artan rekabette performansı iyi olan işletme diğerini pazardan silmektedir. Çünkü, herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip işletmeler için bir standart oluşturmaktadır. İşte böylesi bir rekabet ortamında dünyanın en iyileriyle omuz omuza duramayan bir işletme, kısa süre içerisinde kendisine duracak yer bulamaz hale gelmektedir⁴².

Yeni rekabet ortamında işletmeler, müşterileriyle yakın ilişkiler kurmak, tedarikçilerle birlikte çalışmak, takımlar oluşturmak, hatta kimi zaman rakipleriyle stratejik ortaklıklar oluşturmak zorundadırlar. Günümüz rekabet ortamı, işletmeleri, pastayı yaparken işbirliğine, bölüşürken rekabet etmeye zorlamaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin, iki karsit düşünceyi, hem rekabeti hem işbirliğini aynı anda gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede değişen rekabet ortamında çok büyük şirketler bile küçülme, sınırlar arası birleşme ve satın almaları ve stratejik birleşmelerle sürpriz rekabet oluşumlarına karşı dikkat etmelidir. Temel stratejileri, pazarların hepsinde bir veya iki numara olmak olan General Electric, Aerospace pazarında olduğu gibi iki Avrupa şirketinin stratejik işbirliği sayesinde bozguna uğraması diğer küresel devler için de muhtemeldir⁴³.

Dünya ekonomisinde globalleşme ile meydana gelen değişikliğin sebebi piyasanın ulusal sınırlarını aşarak küresel bir nitelik kazanmasının yanında piyasadaki rekabetin yaygınlaşmasının da etkisi vardır.⁴⁴ Rekabet ile birlikte küçük sermaye yok olmama mücadelesi verirken, uluslararası sermaye gittikçe güç kazanmaktadır.⁴⁵

Sonuç olarak günümüz rekabetinin geldiği nokta geleneksel rekabet anlayışının dayandığı varsayımları ortadan kaldırmıştır. Geleneksel rekabet anlayışında apaçık belli olan endüstri sınırları giderek belirsizleşmiştir. Önceden tedarikçilerin, müşterilerin, rakiplerin ve yeni oyuncuların kimler olduğu işletmelerce

⁴¹ Seçil Tastañ, “Küresellesme ve Küresel Strateji”

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>

⁴² Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği**, Çev: Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, 1997, s.19

⁴³ Güles ve Bülbül, a.g.e, s.27

⁴⁴ Nusret Ekin, **Çalışma Yasamından Dönüşüm**, İstanbul, Mess Yayınları, 1998, s.11.

⁴⁵ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1996, s.158.

bilinirken günümüzde kimin müsteri ya da rakip oldugunun anlasilmasi oldukça güçtür. Sony ve Philips örneğinde oldugu gibi, hem birbirleriyle rekabet etmekte hem de Sony Philips'e, Philips'de Sony'e tedarikçilik yapmaktadır⁴⁶.

1.4.3. Küresellesen Isletmeler

Isletmeler küresellesme sürecine birdenbire degil asama asama girmektedirler. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın çeşitli düzeyleri vardır ve her düzey küresellesen firmalara çeşitli tecrübeler kazandırarak bir sonraki düzey için hazırlık işlerini sağlar. Bugünün küresel çevresinde faaliyet gösteren ve isletmelerin küresel olma niteliğini kazanırken genel olarak izlediği isletme yapıları uzmanlar tarafından yerel, uluslararası (ihracatçı), çokuluslu ve küresel isletmeler olmak üzere dört kategoride ifade edilmektedir⁴⁷.

1. Yerel Asama: Yerel Asamada firmanın kendi ülkesindeki pazar potansiyeli sınırlı olmakla beraber tüm üretim ve pazarlama çabaları firmanın kendi ülkesinde sürdürülmektedir.

Rhinesmith önceden mevcut olmayan, fakat son zamanlarda küresel ekonominin bir parçası olarak yükselen, yerel isletmelerin yeni bir şekline işaret eder⁴⁸. Bu tür yerel isletmeler küresel pazarlar için üretimden ziyade, yurt içi üretim ve satışlar için küresel kaynaklardan yararlanan K-Mart, Bloomingdale's gibi perakende depolarıdır. Bu tür yerel isletmeler geleneksel düşünce yapısı içerisinde (isletmelerin sadece ucuz işgücü ve hammadde için uluslararası pazarlara açılması) ülkelerindeki üretim imkânlarından yararlanarak, ulusal pazarları için üretim yapan isletmeler olarak görülürler. Fakat bu isletmeler finansman için Tokyo'dan, bilgisayar uzmanı için Hindistan'dan ya da teknoloji için Almanya'dan yararlanırlar. Küresel yerel isletmeler olarak adlandırılacak bu isletmeler, küresel bir düşünce tarzını geliştirmekle birlikte yerel pazarlardaki kâr marjından tatmin oldukları için yurtdışı pazarları pek düşünmezler. Rhinesmith, imalat ve satışlarında tamamen yerel kalmayı isteyen bu tip isletmelere büyük fırsatlar sunması bakımından sermaye,

⁴⁶ Güles ve Bülbül, a.g.e, s.16

⁴⁷ a.g.e, s.16

⁴⁸ Stephan Rhinesmith, **A Manager's Guide to Globalization : Six Key to Success in a Changing World**, Irwin Homewood, s.44-50

hammadde, teknoloji ve insan kaynaklarının temini konularında küresel düşünceden yararlanmayı önermektedir.

2. Uluslararasılaşma Asaması: Yeni işletmelerin yerel pazarlara girmesiyle pazar payları küçülen yerel işletmeler hayatta kalmak için yeni pazarlar aramaya başlarlar. İşletmeler bu zorlamaya ilk asamada dış pazarlara ihracat yapmak daha sonra ise bu pazarlara daha iyi hizmet amacıyla ilgili ülkelerde faaliyetlerde bulunmak suretiyle cevap vermeye çalışır. Yani ihracatı artırma çabaları yanında, örgütsel yapısına bir uluslararası bölüm ilâve ederek birçok ülkede ürünlerini satma çabalarına yönelir ve çokuluslu bir firmaya geçiş için önemli tecrübeler elde ederler. Uluslar arası işletmeler, faaliyetleri ve işletme stratejileri ile uluslar arası iken, organizasyonun temel kurum kültürü uluslar arası unsurlardan genellikle etkilenmemiştir. İşletmenin uluslar arası ve yerel yönleri arasında çok düşük bir etkileşim vardır⁴⁹.

Uluslar arası pazarlarda başarılı olan işletmeler yabancı bir pazarın yerel işletmesi olmak için küreselleşmenin sunduğu avantajlardan da yararlanmak amacıyla küresel pazarlara doğru çekilirler. Buldukları yabancı ülkelerin siyasî, hukukî ve ekonomik sistemine uyum sağlayarak o ülkedeki işletmeler gibi çalışmalarına devam eden bu işletmeler, örgütsel yapılarındaki değişime paralel olarak yeni isimlerle anılmaya başlarlar⁵⁰.

3. Çokuluslulaşma Asaması: Rekabetin dinamik yapısından dolayı işletmeler, en düşük maliyetli mal ve hizmetleri imal etmek için çaba harcarlar. Ölçek ekonomisi ile coğrafi ölçeğin potansiyelinden yararlanmak için daha çok yabancı pazarlara açılır ve daha fazla standart ürünler imal ederler. Çokuluslu işletmeler bu çabalarına yardımcı olması amacıyla sermaye, teknoloji, insan kaynakları ve bilgiyi bir ülkeden diğerine transfer ederler.

Çokuluslulaşma aşamasındaki işletmeler artık ihracat yerine dış ülkelerde o ülkelerin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve pazarlama işlevlerini geliştirmiş ayrı ayrı firmalar kurmuşlardır. İşletmeler dünya çapında çok yönlü üretim imkânları sayesinde üretim etkinliklerini artırarak doğru küresel örgütsel yapılanma şeklini ve yönetim tarzlarını geliştirerek küreselleşmenin son safhasına geçerler.

⁴⁹ Rhinesmith, a.g.e, 46

⁵⁰ Erbay, a.g.e, s.21

4. **Küresel Asama:** Küresel asamada firmanın kendi ülkesi önemli değildir. Küresel bir işletme ürünlerini dünyanın her tarafındaki müşterilerinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde üretir. Üretim kaynaklarını, insan gücünü nerede en rasyonel koşullarda sağlar ise, orada üretimini yapar, en düşük maliyet düzeyini ve müşteri için en uygun kaliteyi bularak tüm ülkeler için küresel anlamda üretimde bulunarak pazarlamasını yapar. Bu açıdan küresel işletme, uluslar arası ve çokuluslu bir işletmenin kapsamının genişlemesi olarak da tanımlanabilir. Uluslar arası bir işletmede olduğu gibi işin uluslar arası boyutunu ya da çokuluslu bir işletmedeki gibi çoğu ülkede işi aynen kopyalamanın yerine, küresel işletme en düşük maliyetle en yüksek kaliteye sahip ürünlerini farklı pazarlara ulaştırmak için küresel kaynaklardan yararlanır. Bu asamada sahiplik kontrol ve tepe yönetimi birkaç ülke arasında dağıtılmış ve fırsatların olduğu yerlerde müşterek yatırım ortaklıkları ve hissedarlar oluşmuştur.

Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İşletmeler aşağıda genel hatlarıyla incelenmiştir.

1.4.3.1 Çok Uluslu İşletmeler ve Faaliyet Yöntemleri

Üretim vasıtalarını birden çok ülkede kontrol edebilen kuruluşlara çokuluslu işletmeler denilmektedir. Sadece mal veya teknolojik lisansı ihraç ederek, uluslararası ticarete yer alan firmalar bu kategori içine girmektedir. Çok uluslu işletmeler, yapıları bakımından, uluslararası işletmelerden daha büyük ve kendine özgü özelliklere sahip işletmelerdir⁵¹. Öte yandan uluslararası şirketler, globalleşmenin getirdiği mal ve hizmet üretiminin artmasının en önemli aracıdır. Uluslararası şirketler, üretim faaliyetlerini tüm dünyaya yayarak aynı zamanda güçlü piyasalarını, hammadde piyasalarını ve pazarların hacmini geliştirmektedirler. Bu şirketler izledikleri üretim politikalarıyla ülkelerin toplam gelirlerini ve gelir dağılımını önemli ölçüde etkilemektedir⁵². 1970'li yıllarda uluslararası şirketlerin sayısı birkaç yüzü geçmezken bugün sayıları 40.000'i aşmaktadır. Ayrıca dünyadaki belli başlı 200 şirketin cirosu, bütün dünyadaki ekonomik faaliyetlerin, 1/4'ünden

⁵¹ Tutar, a.g.e., s.66.

⁵² Erol İyibozkurt, **Küreselleşme ve Türkiye**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1999, s.37.

fazladir. En çarpıcı bir örnekte General Motors'un cirosu Danimarka'nin ve Norveç'in Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)'sindan fazla olmasidir.⁵³

Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkışı, işletmelerin doğrudan yabancı sermaye yatiriminda bulunmaya başladığı 1870-1900 yıllarına kadar uzanır. Ford, IBM, GM gibi şirketler, 1900-1930 periyodunda çokuluslu faaliyetlerine başlamışlardır. Çokuluslu şirketlerin sayısı 1950'den sonra hızlı bir artış göstermiştir. Amerika ve Batı Avrupa'da ortaya çıkan çokuluslu işletmeler, alanlarında ilk olmuşlardır. Daha sonra Japonya'nin yükselisi ve ilerleyen yıllarda Latin Amerika ve Pasifik kıyısından gelen başarılı çokuluslu işletmeler, en büyük işletmelerin yer aldığı Fortune 500'e girmeyi başarmışlardır. Çokuluslu işletmelerin geniş bir coğrafi alanda faaliyette bulunmaları ile ilgili olarak, Dunning 1993'deki işletmelerin küresellesmesini incelediği temel çalışmasında pazar, kaynak, verimlilik ve stratejik olmak üzere dört genel sebep tespit etmiştir⁵⁴.

Globalleşme terimi bir yandan mal ve üretim faktörlerinin uluslararası bir nitelik kazanması, öbür yandan, dünya ölçeginde gelişebilen büyük sanayi işletmelerinin ortaya çıkması şeklinde iki anlama sahiptir. Bu tür işletmeler, küresel pazarlama (dünya standartları, dünya markaları, aynı anda piyasaya sürülen ürünler) global üretim stratejileri (üretim sürecinin uluslararası iş bölümü) ve nihayet işletme yönetiminin küresel bir boyut kazanmasını (pazarlama, reklam, mali ve muhasebe kayıtları) gerçekleştirmektedirler⁵⁵. Gerçekten de 21. yüzyılda artık iyice ortaya çıkmış olan globalleşme sürecinin ana unsurları, küresel düzeyde pazar arayışında olan ve güçlerini dünya çapında yaygınlaştırma ve en çok kar elde etme çabalarını sürdüren çok uluslu işletmelerdir. Çünkü, çok uluslu işletmelerin ana amacı, evrensel kari maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirmek ve organize etmektir.⁵⁶

Dünya ekonomisindeki küresellesme eğilimi arttıkça çokuluslu işletmeler de ulusötesi bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Çokuluslu işletmeler, sermayenin birden fazla ülkenin girişimcisine ait olması, aynı anda birden fazla yerel pazara hitap etmesi, yatırımlarının dünyanın çeşitli bölgelerine yayılması gibi özelliklere sahiptir. Ulusötesi işletmelerde ise, çokuluslu işletmeler için sayılan bu temel özelliklere ek

⁵³ Senol Bastürk, "Bir Olgu Olarak Küresellesme",

<http://www.isguc.org/senol1.htm>

⁵⁴ Güles ve Bülbül, a.g.e., s.19

⁵⁵ Ali Güzel, **Çalışma Hayatında Esneklik**, İstanbul, MESS Yayın No:222,Kasım, 1995, s.16

⁵⁶ Deniz Ülke Arıboğan, **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s.179.

olarak bazı yeni özellikler ortaya çıkmaktadır. Bunlar içinde en önemlisi, artık ulusötesi işletmelerde sermayenin ulusal kimliğinin önemini kaybetmesi, buna karşılık işletmelerin dünya ölçeğinde uygulamaya koydukları kendine özgü kurum kültürlerinin öne çıkması olmaktadır. Bu da özellikle insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarında etkisini göstermektedir. Ayrıca çokuluslu işletmeler ağırlıklı olarak bir ülkenin sermayesinden oluşmakta ve özellikle ekonomik olarak az gelişmiş ülkelerdeki dış yatırımlarında kendi ülke hükümetlerinin aracılığı ile etkinlik sağlamaya çalışmaktadırlar. Buna karşılık ulusötesi işletmelerde sermayenin ulusal kimliğinin belirsizleşmesi, söz konusu şirketlerin kendi hükümetlerini aşarak küresel pazarları etkilemelerine olanak vermektedir⁵⁷.

Çokuluslu İşletmelerin dış pazarlara açılırken izledikleri yöntemler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

1. İhracat-İthalat Faaliyetleri

Küresel işletmelerin uluslararası alanda yatırım ve ihracat faaliyetlerinde de önemli farklılıklar yaşanmaktadır. Eskiden yatırım ticaretin ardından giderdi. Şimdi, yatırımcılar kendi ülkelerinde üretip ihraç etmek yerine, üretim tesislerini küresel boyuta ulaşan pazarın herhangi bir yerine kuruyorlar. Dışarıda ürettikten sonra şimdi kolaylıkla yurda ithal edebiliyorlar. Araştırmayı, araştırmacıların olduğu yerde, tasarımı tasarımcıların olduğu yerde yapıyorlar. Örneğin, Pontiac Le Mans Almanya'da tasarlanmış, Japon aksamiyla Kore'de imal edilmiştir. Honda Amerika'da yaptığı arabaları kendi ülkesine ithal etmektedir.⁵⁸

2. Hisse Senedi Yatırımları

Hisse senedi yatırımları da yönetim uygulaması gerektirmeyen, küresel bir yatırım biçimidir. Hukuki engellerin olmadığı, veya görece olarak daha az olduğu ülkelerde, bir işletmenin, diğer bir ülkedeki işletmenin hisse senetlerinden satın almasıdır. Faaliyetin amacı, işletmenin elinde bulunan ve kendi ülkesinde de yatırıma dönüştürmedikleri sermaye fazlasını, kendi belirledikleri ve politik riski olmayan

⁵⁷ Kurtulmuş, a.g.e, s.116

⁵⁸ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Çev. Fikret ÜÇCAN, 4. Baskı, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996, s.8.

ülkelerde, yüksek kar getirecek yerlere yatırarak sermaye karini arttırmaktır. Küresel işletmelerin bir başka yatırım stratejisi ise, bu işletmelerin, yabancı bir devlet ile ortak projeler yürütme konusunda yaptığı anlaşmalardır. Bu tarz bir strateji ile küresel işletmeler, birçok ülkede faaliyette bulunan işletmelerin mevcutlarını ele geçirmektedirler⁵⁹.

3. Lisans ve Teknik Anlaşmalar

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how) firma ismi, veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını, bir anlaşma dahilinde ve bir ücret karşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye, kullanma izin vermesidir⁶⁰.

Uluslararası lisans anlaşmaları; bir işletmenin sahibi bulunduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda lisans verme, özellikle patent haklarını, teknolojiyi kullanma haklarını, ticari marka ve firma ünvanı haklarını elinde bulunduran firmaların, bunları devrederek dış pazarlarda faaliyette bulunmasıdır. Küresel işletmelerin, yabancı sermaye getirilmeden, ev sahibi ülkedeki firmalara teknoloji satmak için yaptıkları lisans anlaşmaları, küresel ölçekteki faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi, daha çok bu yolla gerçekleştirilmektedir.

Dış pazarlara girerken, lisans vermeyi, bir yöntem olarak kullanmanın sağlayacağı bazı avantajlar vardır. Bu, aynı zamanda, pazara az bir sermaye ile çabuk ve kolay girmenin yoludur. Pazar uzmanlığı gerektirmemesi ve gümrük tarifeleri ve taşıma giderlerinden tasarruf sağlaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Bunun dışında lisans verme, ithalata ve doğrudan dış yatırımlara kapalı olan pazarlara, lisans veren şirketlerin girmesini mümkün kılar.

Lisans anlaşmaları, küresel işletmeler için önemli bir dış kaynak sağlarken, anlaşmayı yapan firmalar için, duyarlı bölgeler oluşturmaktadır. Lisans anlaşmaları, her şeyden önce, dış pazar paylaşımının bir yoludur. Yoksa girilen pazarda

⁵⁹ Tutar, a.g.e., s. 80.

⁶⁰ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1995, s.256.

genislemenin etkin bir yolu degildir. Ancak yeni pazar bulmanin yaygin bir yolu olarak görülmektedir.⁶¹

4. Dogrudan Dis Yatirimlar

Dogrudan yabanci yatirim, mamul mal ticaretine alternatif yan üretim alanlari yaratmakta ve montaj faaliyetlerini kapsamaktadır; ayni zamanda otelcilik ve perakende satis gibi pazarlanabilir hizmetlerin en önemli "ihraç" biçimidir. Dogrudan yabanci yatirim ve ticaret, büyük ölçüde gelismis ülkelerde yogunlasmayi sürdürmektedir.

5. Ortak Girisim (Joint Venture)

Isletmelerin gelismelerinde izledikleri bir diger yöntem, baska isletmelerle isbirligi yoluna gitmektir. Isletmelerin herhangi bir amaci, tek baslarina gerçeklestirememeleri durumunda, diger isletmelerle ortak hareket ederek, ihtiyaçlari olan kaynaklari temin edebilirler. Bu çerçevede isbirligi uygulamalarinin bir yolu da Joint Venture(JV)'dir. Joint Venture, iki veya daha fazla isletmenin bir araya gelerek, belirli bir alanda veya daha fazla ülkeden isletmenin, mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir isletmede üretim, teknoloji transferi, yeni üretim metotlari, lisans anlaşmalari gibi konulari kapsayan uzun dönemli bir ortaklik anlaşmasıdır. Küresel isletmeler, özellikle az gelismis ülkelerde, JV yoluyla önemli, organizasyonel faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

Küresel düzeyde joint venture'ler iki ayri şekilde olusmaktadır. Bunlardan biri, farkli ülkelerde iki veya daha fazla isletmenin ortaklasi kurduklari JV isletmeleri, (Kordsa'nin Misir'da Nil firmasiyla kurduklari ortak bir tesis) digeri de, herhangi bir ülkenin, diger bir ülkedeki firmaya sahip olma yoluyla, her iki firmanin faaliyetlerinin önceden belirlenen bölgelerde birlestirilmesi. Isletmeler, Joint Venture yoluna gitmekle, bazi avantajlar saglamaktadır. Bu faydalarin içinde en önemlileri, risk paylasimi ile, toplam yatirim miktarinda görülen azalmadır. Ayrica yapılacak bir

⁶¹ Tutar, a.g.e., s. 81.

"joint venture" anlasmasi; üretim faktörlerinin maliyeti, tasima maliyeti, vergiler, genel masraflar gibi faktörlerin azaltılması gibi bazı ekonomik faydalar sağlar⁶².

Ortak girişim, aynı ülkenin teknolojisi gelişmiş olan bölgesindeki işletmelerle, teknolojisi geri ama isgücü ve doğal kaynakları bol işletmeleri veya girişimcilerinin müstereken kurdukları kuruluşlar olarak da uygulamaya konulabilir. Bu takdirde, işletme hem gelişmekte olan yörelerde kurulup o yörenin insanını çalıştırarak ekonomik kalkınmaya hizmet edecek ve hem de o yörelere gidip işletme kurmaya cesaret edemeyen isadamları için bir gelişme seçeneği ortaya çıkaracaktır.

Bir ülkenin kendi ulusal sınırları içindeki müsterek yatırım ortaklığına girmesinin nedenlerini ve yararlarını şöyle açıklayabiliriz:

1- Müsterek yatırım ortaklığı, ortaklığa dahil olan işletmelerin hepsi, için finansal bir kolaylık sağlar. Bu durum yatırım maliyetlerini azaltır. Az sermaye ile büyük bir işin ortaklığına girilmiştir olur.

2-Müsterek yatırım ortaklıkları, pazar potansiyelinin artmasına ve gerçekleşen fiili satış miktarlarının çoğalmasına neden olur. Bu durum işletmenin tam kapasite çalışmasını, parça başına üretim maliyetlerinin düşük olmasını sağlar.

3- Müsterek yatırım ortaklıkları pazarlama kanallarının süratle gelişmesine ve artan satış hacmi ile birim başına pazarlama masraflarının azaltılmasına neden olur.

4- Müsterek yatırım ortaklığı, iki veya daha fazla bağımsız işletmenin kurdukları bağımsız bir kuruluş olduğu için ortaklığa giren işletmelerin bağımsızlıklarının korunması ve sürdürülmesi imkanını verir.

5- Müsterek yatırım ortaklıkları, bir ülkeden diğer bir ülkeye doğru gerçekleştirildiğinde, o ülkeye yüksek teknoloji, yönetim bilgi ve becerisi ile sermaye gücünün girmesine, ülkedeki eski yasanti biçimi ve alışkanlıklarında bazı değişimlere neden olur.

6- Küçük bir işletme, birden fazla müsterek yatırım ortaklığına girerek büyük ve güçlü rakiplerinden korunma imkanını da sağlayabilir. Buna "örümcek ağı stratejisi" adı verilmektedir.

⁶² Tutar, a.g.e., s.84.

7- Basarili bir entegrasyon veya birlesme stratejisi uygulamanin baslangiçta labaratuvar çalismasi veya pilot denemeleri, müsterek yatırım ortakliklaridir. Baslangiçta bu isletmeler, zayif biçimde baska isletmelerle girstigi bazi müsterek yatırım ortakliklarindan, basarili olanlari veya istikbal vaadedenleri güçlü bir isletme birlesme stratejisi izleyerek satin alir. Böylece, baslangiçtaki büyük yatırım riskini dagitmis olur. Buna bir deneme evliliği safhasi da denilebilir.

8- Ülke açisindan hem stratejik nitelikte olan ve hem de isletmeler için kârli bulunan projelerin, eger çok büyük sermaye gerektiriyorsa dev isletmeler bunu tek basina karsilayamayacaklarsa, iki veya daha fazla özel veya kamu kurulusunun biraraya gelerek gerçeklestirmesi hem ülkeye, hem de bu isletmelere büyük yararlar saglayacaktır. Örneğin, oto yollarinin yapimi, barajlarin, petrol veya dogal gaz boru hatlarinin, metrolarin yapiminda müsterek yatırım ortakliklari hem kazançli hem de makro düzeyde gerekli ve yararlidir.

Su halde, kisaca müsterek yatırım ortakliklarina gitme, tüm isletmeler ve ülkeler için cazip olmaktadır. Çünkü⁶³,

1. Yeni bir ise baslamanin yüksek riskini azaltmakta,
2. Küçük firmalara dev isletmelerle rekabet etme ve onlar arasinda yasama imkani saglamakta,
3. Yeni teknolojileri kolayca elde etme firsati vermektedir.

Bunun yaninda maliyet düşürme, atil kapasiteyi azaltma, satislari artirma, gelismekte olan ülkelerde endüstrinin gelismesine katkıda bulunma bakımindan da önemli yararlar saglamaktadır.

6. Franchising

Franchising, iki taraf arasindaki sözleşmeye dayali olarak çalismalarini sürdüren bir isletmedir. İngilizce kökenli “franchise” ve “franchising” kelimelerinin henüz Türkçe karsiliklari olmadigi için dilimizde aynen kullanilmaktadır. Franchising, patent korumasina alinmis bir mal veya hizmetin ayni isim, imaj ve standartlar altında bagimsiz isletmeler tarafından tüketiciye ulastrilmasidir.

⁶³ Oktay Alpugan, *Isletme ,Bilimine Giris*, Trabzon, Per Yayinlari, 1998

Franchising sisteminde patent hakkini elinde bulunduran isletme (franchiser), belirlediği isim, standartlar ve ticari yöntemler altında belli bir mal veya hizmetin üretim ve satış hakkını bir sözleşmeyle başka işletmelere devir eder. Çoğu durumda, franchiser, sözleşme yaptığı bağımsız işletmeye belli bir bölgedeki tek işletme olma garantisini de verir. Buna karşılık, bağımsız işletme (franchisee), sözleşmede belirlenen franchise ücretini ve çoğu zaman da buna ek olarak satış hasılatı üzerinden belli bir yüzdeyi franchiser'a ödemeyi garanti eder. Satış üzerinden ödenen miktar %1 ile %23 arasında değişmektedir. Mal veya hizmetin üretim hakkının devir edilmesi franchise sistemini acentalık ya da bayilik sistemlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biridir.

Uygulamadaki acentalık, bayilik, lisans, temsilcilik gibi anlaşmalar franchising'e benzemekle beraber, franchise anlaşması sayılanlardan daha kapsamlıdır. Franchise anlaşmasının başlıca özellikleri şunlardır⁶⁴:

- Franchise iki taraflı bir anlaşmadır ve bu anlaşma tarafları bağlayıcı niteliktedir.
- Franchise bir dağıtım ve pazarlama yöntemidir.
- Ürün veya hizmetin markası her yerde aynıdır.
- Franchiser, üretilecek mal veya hizmetle ilgili olarak eğitim, tanıtım, reklam, malzeme gibi destek hizmetleri sunmaktadır.
- Franchise anlaşması ile sözleşmeye taraf olanlar arasında sürekli bir iş ilişkisi kurulmuş olmaktadır. Bu ilişkinin uyumlu olması zorunludur.

Yirminci yüzyılın başından beri var olmasına karşın, franchising sistemi 1960'li yıllardan itibaren, özellikle sanayileşmiş ülkelerde, hızlı bir gelişme göstermiştir. Ülkemizde de bu tür işletmelerin sayısı hızla artmaktadır. McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut franchise işletmelerinin tipik örnekleridir.

Franchise sisteminin en önemli yararlarından biri girişimcinin, franchiser'ın teknik ve ticari deneyimden yararlanarak pazardaki ilk yıllarında hata yapma olasılığını en aza indirmiş olmasıdır. Belki de sistemin en iyi yanı, kişinin bağımsız

⁶⁴Alpugan,a.g.e

olarak bir işletmeye sahip olması, tek başına olmamasıdır. Bir franchise sahibi olarak iş hayatına atılan girişimci kanıtlanmış ve bilinen bir markayı, belli bir imajı ve franchiser deneyimini bir arada satın almaktır. Buna karşılık, patent hakkını elinde bulunduran franchiser, değişik bölgelerdeki franchise işletmeleri aracılığıyla, büyük bir yatırıma gitmeden, daha kısa bir sürede büyüme ve daha geniş bir pazara hitap etme olanaklarına sahip olmakta ve aldığı franchise ücreti ile satış hasılatı üzerinde sağladığı payla tek başına kazanabileceğinden çok daha fazla bir geliri elde etmektedir. Böylece, franchise sisteminin her iki tarafa da önemli avantajlar sağladığı bir gerçektir. Bununla beraber, bu tür bir işletmeye sahip olmanın kimi sakıncaları da bulunmaktadır.

Franchise sisteminin başlıca yararları ve sakıncaları şunlardır.

Yararları

- Başarısı kanıtlanmış teknik ve ticari yöntemlerle işe başlama olanakları
- İş konusunda teknik ve ticari eğitim olanakları
- Finansal destek ve kredi olanakları
- Daha az bir sermaye ve daha düşük bir riskle pazara katılma olanağı
- Franchiser tarafından üstlenilen ve finanse edilen yerel ve ulusal reklamlardan yararlanma.
- Kuruluş yeri ve konumluk yer seçimi ile işyeri düzeni konusunda profesyonel destek.
- Belli bir bölgede aynı mal veya hizmeti sunan bir rakip olmadan veya sınırlı bir rekabetle çalışma olanakları
- İlk yıllardaki başarı olasılığının daha yüksek olması

Sakıncaları

- Franchiser'in işletme üzerindeki denetimi
- Fiyat belirleme ve başka mal yada hizmeti pazarlama konusunda serbest olmamak.

- Stokların franchiser'in belirlediği ikmal kaynaklarında (satıcılarda) satın alınması zorunluluğu.

- Süre sonunda sözleşmenin yenilenmemesi olasılığı.

- Her yıl sabit miktarda belli bir franchise ücretinin yanı sıra, satış hasılatının belli bir bölümünün franchiser'a ödenmesi.

Günümüzde franchising sistemi özellikle küçük girişimcilere değişik alanlarda geniş iş olanakları sağlamaktadır. Son yıllarda ülkemizde de hızla gelişen sistem, birçok girişimciye daha az bir sermaye ve riskle iş olanakları yaratmaktadır. Dis pazarlara entegrasyon gelistikçe, franchising sistemi ülkemizde daha geniş bir uygulama alanına sahip olacaktır.

Franchising bir işletme türü olmadığı gibi, hukuksal anlamda bir örgütlenme biçimi de değildir. Belirli bir faaliyette kullanmak için hakların franchise edilerek bir işi yapmaktır. Ortak veya franchisor, diğer bir müteşebbis ile sözleşme yapar, sonra sözleşme hayatta kaldığı sürece, belli bir süre, sözleşmeden kaynaklanan haklar kullanılmaya devam edilir. Yalnız bu anlamda imtiyaz alan firma(franchisee);

- Elde ettiği imtiyaz için bir bedel ödemeli
- Sözleşme geçerli olduğu sürece franchiseenin hakları korunmalıdır.

Franchise veren tarafların yükümlülükleri

- Eğitim
- Araç, gereç ve ekipman temini
- Dizayn, dekorasyon ve donanım
- Merkezi satın alma
- Güvenlik, bölge koruması
- Reklam denetim

Franchise alan tarafların yükümlülükleri

- Başlangıç bedeli ödenmesi
- Sürekli isim hakkı ödemesi

- Sir saklama
- Verimlilik

7. Stratejik Ittifaklar

Bugün bir çok alanda gözlemediğimiz globalleşme eğilimleri, şirketlerin yeni yatırım modelleri geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu yöntemlerden biri olan stratejik ittifak; teknolojik ve mali güçleri ile, rekabetin önüne geçemeyen firmalar, durgunluk zamanlarında veya herhangi bir firmanın reddedemeyeceği şartları öne sürerek, rakip firmaları ele geçirme operasyonlarıdır. İttifaklar, küresel işletmelerin; bazen sermaye piyasalarındaki hisseleri toplamak, bazen ülke içinde, bazen sınır ötesindeki firmalarla stratejik ortaklıklar kurarak, bazen de, rakip gördükleri firmayı blok olarak satın alarak, rakiplerini piyasadan silme yoluna gitmeleridir.

Stratejik ittifaklar aynı pazarda yer alan rakipler arasında olabilir. Video ve telsiz telefon işlerini birleştiren Grundig ve Philips, Honda ile Rover arasındaki işbirlikleri buna örnektir. Üreticiler ile müşteriler arasında veya aynı pazarda olmamakla birlikte teknolojik güçlerini başka alanda kullanmaya karar veren işletmeler arasında da işbirlikleri olabilir.

Stratejik ortaklıklar, öncelikle şirketler arasında entegrasyonlar, iş birlikleri ve stratejik bağların gittikçe artması, ortak girişim, personel mübadelesi, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla, yakın bağlar kurulması yoluyla, faaliyetlerini yürütmektedirler. Stratejik ortaklıklarda en çok göze çarpan sektör, otomobil sektörüdür. Bu sektördeki ittifaklar, Chrysler, Mitsubishi, Motors'un %24'üne sahiptir. Mitsubishi ise Güney Kore'li Hyundai şirketinin ortaklarından birisidir. Ford, Mazda'nın %25'ine sahiptir ve Mazda, ABD'de Ford'a araba Ford'da Mazda'ya kamyon üretmektedir. Bu şirketlerden her biri Kore'nin Kia Motors girişiminde hisse sahibidir. General Motors, Isuzu'nun %41'ine sahiptir. Subaru'nun sahipleri arasında Nissan'da vardır.

Dünyada yaşanan büyük çaplı stratejik ittifaklar: "BP-Mobil, Daimler Benz-Chrysler", "Daimler-Nissan," "Guines-Grand Metropolitan", "Boing-MacDoneli", "Fiat-Renault Otobüs", "Volvo-Samsung", "First-Chicago-Banc One", "Ford-

Jaguar", "Fiat-Alfa Romeo", "Lancia, Ferrari ve Maserati", "Volkswagen-Audi ve Porsche", "Citibank-Travelers" ve "TokyoBank-Mitsubishi" dir.

Stratejik ittifaklar, bir ürünün ya da şirketin milliyetini anlamının giderek güçleştiği, tek pazarlı bir dünyaya geçme sürecinin parçası olarak kuruluyor. Stratejik ittifakların artmasının anlatılamayan nedenlerinden biri, şirketlerin daha fazla büyümekten kaçınmalarıdır. Birleşme veya satın alma yerine, stratejik ittifak oluşturmak, büyümeden güç kazanmak anlamına geliyor. Stratejik ittifakların oluşmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz⁶⁵;

1. Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzesmesi,
2. Global üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak,
3. Uluslararası ticaret engellerinin azaltılması, üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması,
4. Ortakların birbirlerine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri
5. Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak
6. Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek.

1.4.3.2 Küresel İşletmeler

Küresel işletmelerin ortaya çıkmasında, genel olarak üç önemli faktörün varlığını görmekteyiz. Bunlardan birincisi, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerdir. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisi alanındaki gelişmeler, en başta organizasyondaki hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir. İkinci faktör; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve coğrafi anlamda globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler, sistem yaklaşımı ile birlikte, kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan, işletmeleri, ulusal sınırların dışını da düşünmeye zorlamıştır. Üçüncü gelişme; insan hakları, insani değerler (yükselen değerler), kişilik kavramı, bütün değişimlerin insana bağlı ve bağımlı olduğunun düşünülmesi, eğitim ve yaşam düzeyinin

⁶⁵ Tutar, a.g.e, s.85-86.

yükselmesi gibi yaklaşımlar yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü bir biçimde etkilemiştir⁶⁶.

Bunların dışında, işletmeleri globalleşmeye iten temel dinamikler; yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerini paylaşma düşüncesi, konuyla ilgili sınırlı sayıdaki nitelikli bilim adamından ortaklaşa yararlanma eğilimi ve global ölçekte iletişim ağı oluşturma, örgütlü araştırma, esgüdümlü üretim ve mali altyapı ihtiyacı duyan şirketlerin kendileri, gelişmiş ülkelerde biriken sermayenin riski dağıtma isteği, gelişmiş ülkelerdeki pazar doyumuğunun yeni pazar oluşturma ihtiyacı, uluslararası sermayenin, ülkelerin politik yapılarını etkileme durumu, sanayi yatırımlarının çevre sorunlarına neden olması ve içerden yükselen sivil itirazlar, gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması sayılabilir.

Küresel işletmeler birçok ülkede iş yapan işletmeler değil, ulusal sınırları bütünüyle görmezlikten gelen işletmelerdir. Küresel işletmeler, dünyayı büyük bir pazar olarak kabul eder ve ürünleriyle dünya çapında müşterilere hitap ederler. Örneğin dünyanın en büyük temel ev aletleri üreticilerinden Whirlpool'un, 12 ülkedeki üretim imkânları ve 120 ülkedeki pazarlama faaliyetleri sayesinde satış hacmi Amerika dışında yaklaşık %40'tir. Söz konusu üretici firma, bu oranı artırmak amacıyla son dönemde Brezilya, Kanada ve Arjantin'e yatırım yaparken Meksika, Hindistan, Tayvan ve Çin'de ortak girişimlerde bulunmuştur.

Dört kitadan 10 küresel yöneticinin ortak tanımlamalarına göre küresel işletmeler şu üç genel özelliğe sahip olmalıdırlar⁶⁷.

1. Küresel işletme olabilmek için dünya genelini dikkate alan bir imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve AR-GE planı içeren küresel bir strateji mevcut olmalıdır. Küresel işletmeler tüm bu faaliyetlerini bütüncül bir yaklaşımla sınır tanımaksızın sürdürürler.
2. Küresel bir işletme, yerel müşterilerin ihtiyaçlarını mükemmel bir şekilde karşılayabilecek oldukça duyarlı bir dağıtım sistemine sahip olmalıdır. Küresel işletmelerin temel bir değer, ilke ve iş sistemi kümesine sahip olmaları ve bunları faaliyet gösterdikleri bölgelere aynen tasımları gerekmektedir.

⁶⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar**, Yenilenmiş 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.270-271

⁶⁷ Akin, a.g.e, s.90

3. Küresel işletmeler kendi küresel planlarıyla yerel duyarlılıklar arasında denge kurmaladırlar. Yerel ihtiyaçların karşılanabilmesi için örgütsel güç azami dikkatle kullanılırken, bütünsel küresel sistemin esas hedefleri gözleri kaçırılmamalıdır. Söz konusu dengenin sağlanması küresel bir işletmenin en önemli problemi. Bu nedenle küresel işletmelerin kolaylıkla anlaşılabilir bir felsefenin bulunması ve tüm çalışanları bu ilkelerin uygulamaya geçirebileceğine inanmak gerekmektedir.

Güles ve Bülbül'e göre küresel işletmelerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶⁸:

- Dünyayı büyük bir pazar olarak kabul ederler.
- Çok sayıda ülkede iş yapan değil, ulusal sınırları tamamen görmezlikten gelen işletmelerdir.
- Düşük maliyet ve yüksek kaliteli ürünler için en uygun küresel kaynaklardan yararlanırlar.
- Bütün dünyayı temel alarak operasyonlarını planlarlar, koordine ederler ve gerçekleştirirler.
- Sermayelerinin ulusal kimliği, önemini yitirmiştir.
- Ulusal ve bölgesel sınırların engel teşkil etmemesi için • kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak kontrol eder ve yeniden organize ederler.
- Mutlak olarak büyük ölçekli değildirler. Aksine esneklik üstünlüğünden yararlanmak için küçülmektedirler.
- Çalışanları her tür etnik, din ve ulusal kökendir.
- Kendilerine özgü kurum kültürleri vardır.
- Ürün stratejileri yayılmacı ve yerel müşteri isteklerine göre uyarlanabilir niteliktedir.
- Yenilikçilerdir.

⁶⁸ Güles ve Bülbül, a.g.e, s.22

Küresel işletmeler bütün dünyayı temel alarak faaliyetlerini planlarlar, koordine ederler ve gerçekleştirirler. Ford "World truck" kamyonunun söfor mahalli Avrupa'da, sasi kısmi Kuzey Amerika'da yapılırken, montajı Brezilya'da tamamlanır ve satış için ise Amerika'ya ithal edilir. Aynı şekilde Ofis asansörlerinin kapı sistemleri Fransa'dan küçük donanım parçaları İspanya'dan, elektronik aksamları Almanya'dan, özel motoru Japonya'dan gelir. Alt sistemlerinin montajı da Amerika'da gerçekleştirilmektedir⁶⁹.

1.5 KÜRESELLESMENİN SONUÇLARI

Küreselleşmenin sonuçlarını 7 ana başlık altında toplamak mümkündür;

- 1- Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçilmesi,
- 2- Üretim sektörü yerine, hizmet sektörünün önem kazanması,
- 3- Bireyin önem kazanması,
- 4- Ulus devletin etkinliğinin azalması
- 5- Yabancı sermaye yatırımları
- 6- Artan küresel rekabet
- 7- Değişim ve değişen işletmelerdir.

1.5.1 Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş

Sanayi toplumuna geçişle birlikte, evlerde el sanatlarına dayalı üretim anlayışı yerini fabrikalarda "kitle üretimi"ne bıraktı. Bu, bireyin ilk kez, eviyle işyeri arasındaki mesafenin ortaya çıkması anlamına geliyordu. Sanayi toplumu, üretim anlayışında, kendi dönemine özgü bir üretim anlayışı geliştirmiştir. Bu dönemde "daha büyük daha iyidir, en büyük en iyidir" tarzındaki anlayış Amerikalıların otomobillerinden evlerine, gökdelenlerinden arabalarına kadar, egemen olmuştur. Bugün ise, egemen olan "küçük güzeldir" anlayışıdır. İstihdam alanında, insanlar kesin sınırlarla belirlenmiş ve daralmış alanlarda uzmanlaşmışlardır.

⁶⁹ Philip Kotler, **Marketing Management**, New Jersey, Millennium Edition, Prentice Hall International, 2000 s.366

Bugün sanayi toplumunu ortaya çıkaran teknolojik gelişmelerden daha hızlı ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. Sosyal ve kültürel yapılarda ortaya çıkan farklılıklar ve yenilikler, sanayi devriminden daha geniş boyutlar içermektedir. İnsanlık, bugün köklü bir değişimin eşiğindedir. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişim, sanayi toplumundan farklılaşarak, temel bir üretim girdisi haline gelen bilginin, giderek üretimin diğer faktörlerinin yerini almasıyla geçişin, simdiki sanayi toplumundan farklı bir topluma, bilgi toplumuna doğru olacağını gösteriyor⁷⁰.

1.5.1.1. Bilgi Toplumu ve Küreselleşme

Küreselleşmeyle ortaya çıkan köklü yapısal değişimde sanayi toplumu, yerini yapısal farklar gösteren bilgi toplumuna bırakmakta ve tamamen nitelik farkları gösteren yeni yapılar olmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu, basta emek faktörü olmak üzere tüm üretim faktörlerinin, kamu ve sektör işletmelerinin, bireylerin ve devletin, teknolojik gelişim karşısında yeniden yapılanma, yeni bir dünya görüşü ve ya felsefesine sahip olma gereğini de beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak sanayi toplumunun yapısında radikal değişimler ortaya çıkmaktadır. Küreselleşmenin sonucu olarak, sanayi toplumunun ürünü olan temel kurumlar son derece ciddi bir sarsıntı geçirmekte, zaman ve mekan kavramları değişmektedir. Küreselleşme, toplumun ve işletmelerin yapısında ciddi değişimlere yol açmıştır. Küreselleşmeyle birlikte en büyük güç unsuru haline gelen bilgiye ulaşma ve bu yolla güç elde etme çabası, sanayi toplumundan tamamen farklı yapıda bir bilgi toplumunun oluşmasını sağlamıştır. Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan bilgi toplumunda bilgiye ulaşan ve bunu kullananlar en büyük gücü elde edeceklerdir⁷¹.

Bilginin insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçerek, en önemli kaynak konumuna gelmesi, dünyanın her tarafında üretim faaliyetlerinde bulunan ve hizmet veren tüm kuruluşların rekabet, personel verimliliği, maliyet kontrolü, örgüt yapılarında esneklik gibi çeşitli faktörleri göz önünde tutmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu faktörlere ek olarak küresel piyasanın izlenmesi, stratejik ortaklıklar, değişen koşullara uyum sağlamak gibi olgular da sadece bir kurum, hatta bir ülke

⁷⁰ Tutar, a.g.e. s.37

⁷¹ Güzelcik, a.g.e., s.64.

tarafından değil, tüm dünyadaki ülke ve kuruluşlarca göz önünde tutulması gerekli ve zorunlu konulardır⁷².

1.5.2 Hizmet Sektörünün Önem Kazanması

Küresel ekonomideki gelişmeler, hizmet sektörleri basta olmak üzere, elle tutulmaz ekonomiler olarak tanımlanan üretim sektörleri dışındaki sektörleri öne çıkarmaktadır. Yarının başarılı üreticileri, müşterinin ihtiyaçlarını bütünüyle tatmin etmek için, sadece nesnelere yeterli olmadığını kavrayacaklardır. Müsteriye sundukları şeyi; nesne, enformasyon, eğitim, müşteri hizmeti ve kişisel özenin, müşterinin gerçek ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilecek uygun bir bileşime sahip, bütünsel bir mal ve hizmet paketi olarak ele alacaklardır. Küreselleşmeyle birlikte artık işletmelerin birinci gayesi para kazanmak değil, bir hizmet sunmak olmuştur.. Küreselleşmenin sonucu olarak üretimde benzerliğin artmasıyla ve ürünlerin yaşam sürelerinin azalmasıyla, ürün rekabetinin önemi azalmış, bunun yerine hizmet rekabeti önem kazanmıştır. Küresel ekonomi içinde, rekabette başarının ancak hizmet sektöründeki başarıyla sağlanacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle ekonomi, üretim yerine, hizmet sektörü etrafında yoğunlaşmaya başlamıştır. Kısa küreselleşmenin sonucu olarak teknolojinin akıl almaz düzeyde gelişmesiyle ve ürünlerin standartlaşmasıyla, günümüzün ürün rekabeti değil, hizmet rekabeti olacaktır⁷³.

1.5.3 Bireyin Önem Kazanması

Küreselleşmenin sonucu olarak sanayi-ötesi ekonomilerde yaşanan bir diğer değişim; istihdamın vasıfsız, orta sınıflı kol gücü yerine, üstün vasıflı işgücüne kayması ve işletmelerde bireye verilen değer artmasıdır. Günümüzde başarıya ulaşan işletmeler hizmette farklılık yaratıyor olacaktır. İşte işletmelerin hizmet üretiminde, farklılığı yaratacak olan da bireydir. Bireyin yaratıcılığı, hizmette ve üretimde farklılık yaratacak ve bu da beraberinde başarıyı getirecektir. Sonuç olarak küreselleşme sürecinde işletmelerin başarısı, bireyin yaratıcılığına bağlıdır.

⁷² Tutar, , a.g.e, s.38.

⁷³ Güzelcik, a.g.e, s.68.

Kısaca, küresellesmenin sonucu olarak ortaya çıkan değisim çağında, değisimi gerçekleştirecek ve atılım yapacak olan bireydir. İste bu nedenle, endüstri toplumundaki vasıfsız işgücünün yerini bilgi toplumunda eğitimli işgücü almak zorundadır.⁷⁴

1.5.4 Ulus Devletin Etkinliğinin Azalması

Globalleşme, siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel değisimleri kapsayan çok yönlü bir süreçtir. Siyasi açıdan globalleşme, devletin rolü ve görevlerinin yeniden tanımlanması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Globalleşme sürecinde, ulus devletin hakimiyeti sarsılmış, devletin etkin ve sınırlı bir yapıya kavuşturulması gereği yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, ulus-devlet halen ülke içinde gerçekleştirdiği uygulamalar, yaptığı düzenlemeler ve izlediği politikalarla ülke potansiyelini geliştirme veya israf etme konusunda belirleyici bir rol oynamakta ve bu da globalleşme süreci üzerinde etkili olmaktadır⁷⁵.

1.5.5 Yabancı Sermeye Yatırımları

Dünyada globalleşme süreci öncesinde yeterince önemsenmeyen yabancı sermaye, bugün kalkınmaya olan katkısının anlaşılmasıyla, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Globalleşmeyle birlikte, ekonomi ve ticarete liberalleşme eğilimlerinin hız kazanmasıyla, sermayenin serbest dolaşımı artmış, ticaret serbestleşmiş ve tüketici alışkanlıklarında benzerlikler görülmeye başlamıştır. Tüm bunlara ilaveten, sanayi faaliyetlerinin belli bir coğrafi bölgede yoğunlaşması süreci kaybolmaya başlamış, sektörler ve işletmeler arasında hızlı gelişmeler ortaya çıkmış, sınırlar ötesi ve işletmeler arasındaki işbirliği ve yabancı sermaye yatırımları artmıştır. Bu gelişmeler sonucu, ülkelerin pazarları arasındaki sınırlar neredeyse tamamen ortadan kalkarak, tek bir dünya pazarı oluşmuş ve firmalar da bu pazardan pay kapmak için, birbirleriyle kıyasıya rekabet etmeye ve daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretebilmenin yollarını aramaya başlamışlardır.

⁷⁴ a.g.e.,s.71.

⁷⁵ Richard N. Haass and Robert E. Litan, ,“Globalization and Its Discontents”, **Foreign Affairs**, May/June 1998, s. 6.

Geçmiste yabancı sermaye sadece,

- Sermaye açığını kapatmak,
- Üretimi artırmak,
- İssizlige çözüm getirmek ,
- Üretim maliyetlerini düşürmek; ucuz işgücü, taşıma giderlerinden tasarruf sağlamak, düşük vergi avantajlarından faydalanmak,
- Ucuz hammadde kullanmak ,
- Döviz rezervlerini genişletmek gibi nedenlerle cazip bulunuyordu.

Günümüzde ise, yabancı sermaye yatırımlarından beklenenler daha da artmıştır. Yukarıdaki faktörlere ilave olarak:

- Ülke içinde sağlıklı bir rekabet ortamı yaratmak,
- Ülkeye yeni teknolojiler kazandırmak,
- Know-how getirmek,
- Gelişmiş ve sermaye ihraç eden ülkelerin politik ve ekonomik desteğini sağlamak,
- Promosyon,
- Dışa açılmak,
- Çevre korumak,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi gibi nedenler de bulunmaktadır.⁷⁶

1.5.6 Artan Küresel Rekabet

Küresellesmenin bir diğer sonucu, ürün çeşitliliğinin ve pazarların genişlemesiyle birlikte rekabetin daha fazla önem kazanmasıdır. Küreselleşmeyle birlikte rekabet önem kazanmış ve yeni rekabet anlayışının yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı özelliği, piyasa sisteminin dinamizmini belirlemiştir.

⁷⁶ Güngör Uras , *Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları*, İstanbul, İktisadi Yayınlar, 1979, s. 27

1.5.7 Degisim ve Degisen Isletmeler

Küresellesmenin sonucu olarak ortaya çıkan degisim ihtiyaci ilk olarak ekonomiyi ve iktisadi isletmeleri etkilemistir. Bu nedenle yeni dünya kosullari karsisinda "yeniden yapılanmaya" ilk geçenler, isletmeler olmustur. Kademeler azaltilmis, yönetim kademelerinin rolleri ve etkinlikleri degismistir. Bilgisayarlar sayesinde herkes dogrudan bilgi edinebilir olmustur. Bu ortamda "denetim" in yerini, "egitim" almistir. Bilgi ve uzmanlik deger kazanmistir. Hedeflere varma, herkes tarafından yakindan izlenir olmustur. Yapisi ve şleyis sekli itibari ile isletmeler gerekli teknolojiyi getiremez ve yeniden yapılanmayi basaramazlarsa, çalışanlari ile bütünleşemezlerse, rekabeti dünyasinin gerektirdigi ucuz ve kaliteli üretimi yapamazlarsa, her gün degisen oynak piyasanin gelismelerine esneklik göstererek cevap veremezlerse, ayakta kalamayacaklardır. Bu nedenle ayakta kalma sorunu sadece isletme yöneticilerinin degildir. Tüm sistem, isletmelere bu imkan ve ortami saglamalidir.⁷⁷

1.5.7.1 Isletme Yapilarinda Ortaya Çıkan Degisimler

Küresellesme sürecindeki ve bilisim teknolojilerindeki gelismeler; ekonomik sistemde, kurulusun yapısında, girisimci tipinde köklü degisimlere yol açarken, isletme yapılarında da köklü degisikliklere yol açmistir:

- Isletme içindeki bölümlerin ve kisimlerin tanimi
 - Yönetim ve nezaket sekli
 - Çalışanların is ve görev tarifleri
 - Yöneticilerin kontrol sahalari
 - Yetkinin nasıl ve ne kadar delege edilecegi
 - Fiziksel yerlesim
- söz konusu degisimler arasında sayilabilir.

Isletmenin, yapisi, bir isletmenin ne kadar hizli ve esnek davranabileceğini belirlemektedir. Küresellesmeyle birlikte rekabetin arttigi bir ortamda, hizli ve esnek

⁷⁷ Güzelcık, a.g.e., s.74.

davranabilen işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Kati, bürokratik ve hiyerarsik işletme yapıları, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerdir.⁷⁸

Geleceğin organizasyonları daha merkezileşmiş organizasyonlar olacak, temelinde de işletmenin ve bireylerin çok daha açık ve seçik hedefleri, kendi kendine disiplin uygulama ve sistematik bilgi besleme mekanizması bulunacaktır. Küresel bir işletmenin yapısı, bilginin aşağıdan yukarıya doğru iletilmesini esas almalı, böylece en yukarıdakilerin, en aşağıda neler olup bittiğini bilmesine imkan sağlamalıdır.⁷⁹

Küresel iş dünyasındaki en iyi organizasyonel yapı, kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Küreselleşme sürecinde başarı için, işletmenin yapısının, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında işletme yapısının, hiyerarsiklerden ve kati bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bu yeni yapının işletmelerde küreselleşme sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacaktır.

İşletmelerde ortaya çıkan düşünce ve yapısal değişiklikleri bir tablo halinde göstermek mümkündür.⁸⁰:

Tablo 1. İşletmelerde Yapısal Değişimlerin Karşılaştırılması

Eski Tarz	Yeni Tarz
Yönetici toplum	Mütesebbislerden oluşan toplum
Yönetme	Liderlik
Sanayi toplumu	Bilgili toplum
Bürosal, resmi otorite	Gayri resmi güç ve etki
Karşık büro sistemleri	Basit temele yönelik iş esasları
Çok sayıda yabancı ekonomi sistemleri	Bir tek global ekonomi sistemi
İdari düzenleme	İdari koordinasyon
Birevciliğe dayanan bağımsızlık	Kollektif dayanışma
Parçalı şirketler	Birleştirici şirketler
Stratejik planlama	Stratejik yönetim
Mütesebbisel gelişmeler	Kurumsal gelişmeler
Organizasyonel himaye	Organizasyonel Adaptasyon
Tasarım, yapısal kontrol ve İşlevleri	Kültür yaratımı ve yönetimi
Emek gücü	Beyin gücü

⁷⁸ a.g.e.,s.90.

⁷⁹ Drucker, a.g.e., s.350-351.

⁸⁰ Güzelcik, a.g.e., s.91-95.

1.5.7.2. Isletme Yönetiminde Ortaya Çıkan Degisimler

Küresellesme sürecinde teknoloji ve diger sosyo-ekonomik sartların degisimine paralel olarak, yönetim kavramında ve kontrol fonksiyonunun uygulanma türünde farklılıklar ortaya çıkmıştır, Yönetimin tarihsel gelişimine şöyle bir bakıldığında; endüstrinin başlangıç dönemlerinde yöneticinin işin sahibi, aynı zamanda işin ustası, hem de yöneticisi olduğu görülür. Küresellesmeyle birlikte teknolojinin, değişimine paralel olarak, yönetimin doğası da değişmiştir. Çok ortaklı-çok uluslu büyük işletmelerin gelişmesi sonucu, son yıllarda eski tür girişimci patron-kapitalist yöneticilerin sayısında önemli azalma gözlenirken, onların yerini özellikle çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır⁸¹.

1.5.7.2.1 Hiyerarsilerden Yetkilendirmeye Geçis

Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama, organize etme ve kontrol iken, artık yöneticinin yeni fonksiyonları, vizyon oluşturmaya, eğitim, motivasyon, desteklemek olarak değişmiştir. Klasik yöneticilik fonksiyonlarında yöneticinin ilgisinin odağı, iştir. İş planlanır, organize edilir ve kontrol edilir. Küresellesme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ise, ilginin odağı bireye kaymıştır. Eğitilen, vizyon kazandırılan, desteklenen ve motive edilen, esas işi yapacak olan bireydir.

Kurumsal piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan olgu, yetkilendirme ve delegasyon kavramlarının önemini arttırmıştır. Yetkilendirme (empowerment), her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları bilgileri kullanarak inisiyatif alma ve problemi çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmaları sürecidir. Yetkilendirme, bir yetki devri demek olmayıp, alt yönetim kadrolarında yetki kullanmayı sağlayacak belirli şartların geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

⁸¹ Kurtulmuş, a.g.e.,182

1.5.7.2.2 Klasik Yönetici Kavramından Liderliğe Geçiş

Liderlik, insanları sadece yönetmekten, onları motive etmeye doğru gelişmiştir. Liderlerin görevi; dürüstlüğe ve yetkilendirmeye değer veren bir işletme kültürü yaratmaktır.

Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler; insanları ve işletmeleri değiştirir, kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, davranışları inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar.

1.5.7.2.3 Yeni Kavramlar ve Uygulamalar

Günümüze gelindiğinde, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde ve uygulamalarında değişik adlar altında ele alınan yeni yaklaşım biçimlerinin belli başlıları; Reorganizasyon, Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yalın İşletme Yönetimi, Benchmarking, Örgütsel Küçülme, Sanal Organizasyon, Personel Güçlendirme, Öğrenen Organizasyon, Yassılaşma veya Sıfır Hiyerarşi, Sebke Türü Organizasyon Yapıları şeklinde yapılanmalar olarak sayılabilir.

1.5.7.2.3.1 Reorganizasyon

İçinde bulunduğumuz hızlı değişim sürecinde açık bir sistem olarak her türlü değişime karşı duyarlı olması gereken organizasyonlar, söz konusu değişim sürecine ya kendilerini kısa süre içinde uydururlar ya da değişimin bizzat öncüsü olmaları gerektiği bilinciyle hareket ederler. Örgütler ancak bu sayede, çevresel değişimin gerektirdiği iyileştirmeleri ve yenilikleri takip, ederek "entropi" dediğimiz çözülme sürecinin önüne geçebilirler. Reorganizasyon, işletmelerin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen koşullara göre örgüte yeni bir yapı ve anlayış kazandırmaktır veya yönetim fonksiyonlarını çevresel şartlara göre yeniden ele alma

ve düzenleme sürecidir.⁸² Reorganizasyonun mantığında; yönetim yapısının isleyişinde, hem ortaya çıkan problemlerin belirlenmesi, hem de, her türlü gelişmeleri takip ederek, sistemi öngörülen hedeflere daha etkin ve rasyonel yöntemler kullanarak kavuşturmak vardır.⁸³

Tanımlardan ve bu kısa açıklamadan sonra, reorganizasyonun amaçlarını şu şekilde belirleyebiliriz;

- 1- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz (kaizen) bir şekilde sürdürülmesi
- 2- Günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi.
- 3- İşletmelerin bugünkü teknolojiyle donatılması ve bu teknolojinin bir sistem (bilisim) anlayışıyla örgütlenmesi, buna uygun personelin sağlanması,
- 4- Küresel ölçekte işletmeler için yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapılacak ve kararlar alacak liderlerin yetistirilmesi, kısaca işletmenin tüm unsurları (fiziki, mali, insan) açısından verimlilik ve etkinlik sağlayacak bir yapının kurulması için reorganizasyon faaliyetleri yürütülür.

1.5.7.2.3.2 Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir.⁸⁴ Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde, köklü gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden, yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.⁸⁵

Değişim mühendisliği yoluyla, tüm örgütsel faaliyetler, yeniden analiz edilir ve bu faaliyetlerin, en verimli bir şekilde, nasıl yapılacağı sorusu yanıtlanmaya çalışılarak, faaliyetler yeniden tasarlanırlar.

⁸² Tutar, a.g.e., s.97.

⁸³ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.173.

⁸⁴ Koçel, a.g.e. s.290.

⁸⁵ Güzelcik, a.g.e., s.107.

Organizasyonlarda bir değisimin gerçekleştirilmesi için her seyden önce, organizasyonlar analiz edilerek, "niçin değisim"e gerek duyulduğu tespit edilir ve organizasyonda tüm çalışanlar arasında, kabul edilecek bir vizyon ve ortak hedef belirlenir. Bunun için örgütlerde, gemisteki tüm uygulamalar terk edilir, değisim için acil önlemler alınması gereği ciddi bir tarzda ortaya konur. Güçlü bir "liderlik" geliştirilir ve bir uygulama planı hazırlanarak, geliştirilen planın uygulanmasına imkan verecek yapı oluşturulur. Sonra değişime çalışanların katılımı sağlanır ve organizasyonda uygun iletişim geliştirilir. Yapılan değisiklikler ve uygulamalar gözden geçirilir, gerçekleştirilen değisiklik kurumsallaştırılır.

Değisimin gerçekleştirilmesi sırasında üç ayrı problemle karşılışırız:

- 1- Değisime karşı istek yetersizliği, is görenler gelişim konusunda kendilerinde yeterli motivasyonu bulamayabilirler. Bu durumda, değisimin örgüt için zorunlu olduğu ve kendilerinin de aleyhine olmayacağı konusunda ikna edilmeleri gerekir.
- 2- Çalışanların bilgi ve becerileri, örgütsel değisikliği kaldıracak düzeyde olmayabilir. Ya temel, ya da, spesifik yeteneklerinde yeterli olmayabilir. Temel becerileri, genellikle proje ve yönetimdeki değisimleri karşılama faktörlerini içerir. Spesifik becerileri ise, işçilerin yeni aletleri kullanma, makine ve yeni prosedürlere göre davranma yetenekleridir.
- 3- Olanaklarda eksiklik, çalışanlar gerekli yetenek ve isteğe sahip olsalar bile, ogu gelişme, çevresel faktörler tarafından desteklenmedikçe basarılamaz. Burada st yönetimin desteği esastır.⁸⁶

İşletmeler, süreç yenilemeyi, diğer yeni kavramlar gibi, global rekabet ortamında müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak görmektedirler. Bunun için işletme süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine, köklü ve bütüncül değisiklikler hedeflenmektedir. Örneğin, işletmenin satın alma, üretim, pazarlama ve personel gibi tüm fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir is ve faaliyet, is görenlerin katılımı ile ele alınarak, bir değerlendirmeye tabi tutulmakta, verimsiz ve müşteri açısından katma değer yaratmayan faaliyetler ve süreçler elimine edilmektedir. Süreç yenileme faaliyetlerinde işletme, pazar değisimlerine daha çabuk, daha etkin cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir.

⁸⁶ Tutar, a.g.e., s.98.

Bu düzenleme çerçevesinde hem bilgi akisi, hem karar yetki merkezleri, hem de, organizasyon yapisi degistirilmektedir.⁸⁷

1.5.7.2.3.3 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, (TKY) stratejisi, isletmeyi, kavramsal yaklasimla, bir bütün olarak ele alır ve bu bütünlüğün en önemli faktörlerinden birini, belki de basta gelenini, insan faktörü olarak kabul eder. TKY, sirketlerin varliklarini sürdürmelerini olanakli kilan, kârlilik ve rekabet gücü unsurlarinin, belli bir kalite düzeyinde gerçekleşmesini saglayan ve bunu sürekli gelistiren çağdas bir yönetim felsefesidir. TKY; hem bir yönetim düşüncesini hem de örgütsel iklimde degisimi ifade eder. TKY nin temel hedefleri müşteri odaklilik süreç iyileştirme, yetki devri, liderlik, organizasyonel etkinlik bilgi teknolojilerine dayali bir yönetim anlayisidir.⁸⁸

TKY, bir moda degil yönetim uygulamalarında köklü bir degisimi ifade eden bir yaklasimdir. Bazilarina göre de, toplam kalite yönetimi teorik bir derinligi olmayan, uygulamaya dönük bir teknik dup, popülaritesi zamanla kaybolacak bir yaklasimdir.⁸⁹

TKY, degisik alanlarla ilgili kavram ve tekniklerin bir birlesimidir ve burada kullanılan teknikler üç kategoriye ayrilir:

- 1- Kalite iyileştirme teknikleri; takima dayali çabalarla ilgili modeller, süreç tanımlama araçlari ve veri analizi araçlari,
- 2- Kalite planlama tekniği; en az bilinen fakat esit derecede güçlü olan bir tekniktir. Hem süreç tasarimi, hem de stratejik planlanmaya rehberlik eden modeller, müşteri ihtiyaçlarini tanımlamak için kullanılan metodlar ve bu amaçlari destekleyecek araçlar kullanilir.
- 3- Son olarak, endüstriyel kalite yönetimi bilimi, ölçümleme üzerinde durmakta ve "benchmarking" tekniğini sunmaktadır.

Isletmelerin bütün kademelerinde, verimlilik artisina neden olan ve küresellesme süreciyle birlikte, tüm dünya ölçeginde gittikçe yayginlasan rekabet

⁸⁷ Koçel, a.g.e., s.292-293.

⁸⁸ Tutar, a.g.e., s.100.

⁸⁹ Koçel, a.g.e., s.274.

sartlarına uymada, TKY'nin işletmeye sağlayacağı bazı yararları vardır, onları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.⁹⁰

- Dar açıdan bakıldığında, mal ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesiyle, hatalı ürün sayısı azalır. Çünkü, TKY ile işletmenin tamamında bir iyileşme söz konusu olur, girdiler ve ürünler tüm proseslerde kontrol edilir.
- Kaliteyle ilgili şikayet sayısı azalır. Müşteri şikayetleri genellikle ürünlerin arızalanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Fakat böyle bir kalite yaklaşımıyla hatalı ürün sayısı azalır, dolayısıyla şikayetler de azalır.
- Müşterilerin güveni ve tatmin düzeyleri yükselir. Oldukça yüksek bir kalite düzeyine sahip ve tasarımı mükemmel bir ürünü satın alan müşterilerde, hem güven artışı olur, hem de tatmin derecesi yüksek olur.
- Kaynak israfı ve maliyetler azalır. TKY, kaynakların etkin bir şekilde üretime yönlendirilmesini sağlayarak, fire ve hurda miktarının azalmasını sağlar.
- Kalite güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir.
- Şikayetlerle çok hızlı bir şekilde ilgilenilerek, bunların tekrarı engellenir.
- Birim maliyetler azalır ve katma değer verimliliği artar. Kaynakların etkin kullanımı maliyetlerin azalmasına ve katma değerinin yükselmesine neden olur.
- Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün olur.
- Araştırma ve test maliyetleri düşer. TKY yaklaşımı uygulayan bir işletme, bu işler için ayrı kişiler görevlendirmeyecektir. İşletmede çalışan herkes kaliteden sorumlu olacaktır.
- Organizasyon içindeki gerek birimler ve gerekse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir.
- İşletmeler açısından son derece önemli olan, onların hayatta kalmalarını sağlayan araştırma ve geliştirme faaliyetleri hızlanır.

1.5.7.2.3.4 Benchmarking

Günümüzde işletmecilik alanında, en yeni kavram veya tekniklerinden biri de "kiyaslama" veya "işletmeler arası karşılaştırmalar" olarak, adlandırabileceğimiz

⁹⁰ Tutar , a.g.e., s.104-105.

"benchmarking" kavramidir⁹¹. Kavram, daha yüksek kalitede çıktıyla sonuçlanacak değişiklikleri ve yenilikleri bulmak amacıyla, iş ve hizmet yöntemlerini pazardaki en iyi uygulama ve sonuçlarla karşılaştırma veya bir işletmenin performansını iyileştirebilmek için, kendi uygulamaları ile diğer firma faaliyetleri arasında bir karşılaştırma yapmak amacıyla bu alanda üstün performans gösteren diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma yöntemleri ile, kendi yöntemleri arasında bir kıyaslama (benchmarking) yapması ve bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre benchmarking başarı, kalite, performans ve etkinliği artırmak için, bir organizasyonun, aynı alanda faaliyet gösteren diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamaları belirleyerek, kendi organizasyonuna uyarlaması olarak tanımlanabilir⁹².

Kıyaslamayı (benchmarking) türleri açısından ele alacak olursak, en basta "**süreç kıyaslaması**" ndan başlamamız gerekir. Süreç olarak iş süreçleri ve işleyiş sistemleri konusunda yapılan bu tür kıyaslama ile müşteri şikayetleri süreci, faturalama, sipariş ve yerine getirme süreci, iş alma ve planlama yapma konusunda örnek alınan işletmelerin politika ve standartlarıyla, kendi adaptasyonunun yapılacağı işletme arasında karşılaştırmanın yapılmasıdır. İkinci olarak "**performans kıyaslaması**" gelir. Bu aşamada, ürün ve hizmet olarak, kendi rekabetçi durumunuz ile, rakiplerin durumu arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Fiyat, teknik, kalite, hız ve güvenilirlik gibi değişkenler dikkate alınmaktadır. Ürün ve çıktılar hizmet olarak bir ölçüte vurulabileceği gibi, müşteri tatmini gibi hususlarda, performans ölçümü sürecinde bir standarda tabi tutulabilir. Üçüncü aşamada "**stratejik kıyaslama**" gelir. Stratejik kıyaslama, herhangi bir sanayi dalına bağlı kalmaksızın, yüksek performans gösteren şirketlerin başarı stratejilerini kendi şirketinizle karşılaştırarak iyileştirme faaliyetlerini sürdürmektir⁹³. Stratejik kıyaslama aynı zamanda, başarılı işletmelerin izlediği stratejilerin ve strateji içindeki temel unsurların incelenmesi ve kıyaslamaya tabi tutulmasını ifade eder. Uygulama kıyaslaması veya operasyonel kıyaslama işe, maliyet unsuru olan her tür faaliyetin kıyaslamasını kapsar.⁹⁴

Benchmarking uygulamaları için her şeyden önce değişim ihtiyacı belirlenir, ikinci aşama olarak, mevcut durumun tespiti yapılır, üçüncü aşamada, vizyon

⁹¹ Koçel, a.g.e., s.274

⁹² Tutar, a.g.e., s.107.

⁹³ a.g.e., s.109.

⁹⁴ Koçel, a.g.e., s.297

paylasimina geçilir dördüncü asamada, test islemleri sürdürülür ve son olarak da degerlendirme faaliyetleri yürütülür.

1.5.7.2.3.5 Küçülme ve Kademe Azaltma

Bilgi teknolojilerinin gelismisi ve bu teknolojilerin isletmelerin tüm yönetsel ve örgütsel süreçlerinde kullanilmasi, örgütsel kademelerin azalmasına ve yataylasmasına neden olmuştur. Esnek üretim anlayisi ve degisimin hizina kısa sürede ayak uydurma geregi ise, örgütlerin boyut olarak küçülmesine neden olmaktadır. Üretim süreçlerinde, otomasyona geçisle birlikte çalışanların sayilarında azalma, küçülmenin insan boyutuyla ilgisini ortaya koymaktadır⁹⁵.

Küçülme ne demektir ve organizasyonlar neden ve nasıl küçülürler veya küçülmenin organizasyona sagladigi yarar nedir? Küçülme uygulaması ile, bir organizasyonda mevki sayısı ve çalışan sayısı azalmaktadır. Organizasyonlar, belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için, bilinçli bir tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri yapanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarsik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, degisim mühendisligi, kademe azaltma gibi kavram ve uygulamalarla yakından iliskilidir⁹⁶.

Organizasyonlarda küçülme kavrami ile çok yakından ilgili olan bir başka kavram ise kademe azaltmadır. Kademe azaltma veya yassilasma, organizasyonlarda en alt kademe ile en üst kademe veya karar verenlerle kararı yerine getirenler arasındaki hiyerarsik uzakligi yakınlastirmaktır. Organizasyonlarda kademe azaltma (yassilasma) ile yönetim alanı arasında, doğru orantili sayabileceğimiz bir ilişki vardır. İşletmeler ne kadar hiyerarsik bir yapı kazanırsa, yönetim ve denetim alanı o oranda azalacaktır⁹⁷.

1.5.7.2.3.6 Öğrenen Organizasyonlar

Organizasyonlardaki öğrenme konusu, başlangıçta personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınan bir alt kavram olmuştur. Ancak, personel kavramının, insan kaynakları boyutuna gelmesi ile birlikte, öğrenme ve eğitim

⁹⁵ Tutar, a.g.e., s.127

⁹⁶ Koçel, a.g.e., s.311.

⁹⁷ Tutar, a.g.e, s.129,

birbirinden farklılaşmaya başlamıştır. Örgütlerin sistem olarak algılanmasından beri, değişimin ancak sürekli öğrenme ile mümkün olacağı kabul edilmiştir. Bir öğrenen organizasyonunun merkezinde her şeyden önce, zihniyet değişimi vardır. Kendimizi dünyadan ayrı olarak görmekten, dünyaya bağlantılı olarak görmeye, problemlerimizi dışardan birinin yarattığı problemler olarak görmekten, kendi davranış biçimlerimizin ne tür problemlere sebep olduğunu görmeye yönelik bir zihniyet değişimi vardır.

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarma yeteneğinde olması, edindiği tecrübeleri değişen çevre koşullarına uyum süreçlerinde kullanması, personelini sürekli geliştirici bir sistem kurarak, böylece, değişen gelişen ve kendini yenileyen bir sisteme dönüşmesidir

Öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayıran temel farklılık, bu organizasyonların bazı temel faaliyetlerde, beceri sahibi olmalarıdır. Bu faaliyetler;

- Sistemik sorun çözme ve yeni yaklaşımları deneme
- Kendi kendine deneyim kazanma, geçmiş deneyimlerden ders çıkarma ve onlardan nasıl yararlanacağı bilme, baskalarının veya rakiplerinin en iyi uygulamalarından ders çıkarma veya yararlanma (benchmarking)
- Tüm organizasyonda etkin ve hızlı bir bilgi transferi⁹⁸.

1.5.7.2.3.7 Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların, süreçlerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir⁹⁹. Bu kavram, tüketicilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısının daha basitleştirilmesini ifade ediyor. Kavramın vurgulamak istediği "yalınlıktır". Bu ayrıntıdan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır.¹⁰⁰

Küreselleşme sürecinin firmalar üzerindeki rekabet baskısı, onları örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yapısal anlamda yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Bugün yönetimde, görevlerin ve işlevlerin yeniden tanımlanarak, kademe azaltmaya ve yalınlaşmaya doğru bir eğilim yaşanıyor. Karşılaşılan baskılar ve fırsatların hızla

⁹⁸ a.g.e., s.132-133

⁹⁹ a.g.e., s.135.

¹⁰⁰ Koçel, a.g.e., s.314.

degismesi, gereken bilginin, farkli hiyerarsi düzeylerine ulasmasi için gerekli olan zamani, son derece sinirlendiriyor.

1.5.7.2.4 Yönetim Fonksiyonlarında Degisim

Bir yönetim sistemi; planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve denetim fonksiyonlarini içerir. Yönetmel faaliyetlerde süreçler belirlenirken, önceliklerin belirlenmesine özellikle ihtiyaç vardır. Önce nereye ulasmak istendiginin belirlenmesi, sonra da bu hedeflere ulastiracak her türlü kaynaklarin tedarik ve seçimi yapılır. Bu isleve planlama denilmektedir. Üretim araçlarından nasıl yararlanilacaginin planlanması ise, örgütlenme olarak ifade edilir. Örgütlenme faaliyetleri sonucunda, amaçlanan isleri yapacak nitelikte ve sayıda elaman temini ve yerlestirilmesi islevine girisilir. Bu fonksiyona da kadrolama denilir. Planlama, örgütlenme, kadrolama sonucunda kurulan yapının belli bir düzen ve sistem anlayisi içinde yürütülmesi gerekir. Bu, yöneltme fonksiyonuyla yerine getirilir. Son olarak, belirlenen hedeflere ulasilip ulasilmadiginin tespit asamasina geçilir ki, buna da yönetimin denetim fonksiyonu denir ¹⁰¹.

1.5.7.2.4.1 Planlamada Degisim

Plan bir karardir ve kararlar toplamidir. Veya plan, bugünden gelecege nereye ulasmak istendiginin, nelerin gerçekleştirilmek istendiginin kararlasmasidir. Böyle bir karar plandır; dolayisiyla karar vermekle plan yapmak bir bakima aynı şeydir. Aralarındaki tek fark, planın kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Dolayisiyla plan bir sonuç iken planlama bir süreçtir¹⁰².

Planlama örgütsel amaçların elde edilmesi için, gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, aynı zamanda işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerini de içerir. Bu isleyle, işletmenin amaçlarını ve siyasetini belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve kararların neler olacağını kararlasmaya yardımcı bilgiler toplanir. Bu fonksiyon yönetimin en temel fonksiyonudur. Çünkü gideceğiniz yeri

¹⁰¹ Tutar, a.g.e., s.140.

¹⁰² Koçel, a.g.e., s.70.

bilmiyorsanız, hiç bir yol sizi oraya götürmez. Plansız örgütsel ve bireysel bir uğras, etkisiz kalacaktır¹⁰³.

Bir örgüt kendisine kaynakları sağlayan ve sınırları belirleyen çevresi ile bir arada yasar. Çevreye yeteri kadar uyamamak, örgütün başarısızlığının belli başlı göstergelerinden biridir. Dis çevre, varsayımsal bir içerige sahiptir. Dis çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve dogal çevre faktörlerinden meydana gelir ve bu faktörlerle işletme arasındaki ilişkileri belirlemek için işletmenin çevresini analiz etmesi gerekir. Bu kosullardan hangileri organizasyonlarda karar süreçlerini doğrudan etkiliyorsa, onları işletmelerin birincil çevre faktörü olarak ele almak, diğerlerini de ikincil çevre faktörü olarak gömek gerekir. Küresel işletmeler açısından hukuki ve sosyo-politik çevre faktörleri birincil derecede önemli çevre faktörleridir.

İç pazara yönelik işletmelerin uluslararası çevre arasındaki ilişkilerini inceleyecek olursak; bir çok işletme dis pazar yerine, faaliyette bulunduğu ülke içine yani iç pazara yönelik çalışmayı tercih etmektedir. İç pazara yönelik faaliyette bulunmak genellikle daha kolay ve güvenlidir¹⁰⁴.

Küresel işletmelerin, yasal (hukuki) çevre faktörü gerek yurtdışı, gerekse yurt içi faaliyetlerini çerçevelemektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu kapsamında standardizasyon, kalite, ticaret hükümleri, tüketicinin korunmasına yönelik her türlü yasal mevzuat gibi faktörler, işletmeleri toplumsal yarar çerçevesinde davranmaya zorlamaktadır. Ancak, bugün işletmeler bu tür zorlukları, Joint Venture, Stratejik İttifaklar ve Dis Kaynaklardan Yararlanma gibi yeni yönetim yaklaşımları ve faaliyet yöntemleriyle asmaya çalışmaktadır¹⁰⁵.

Dis pazara yönelik olarak faaliyette bulunan işletmeler ise, uluslararası, çok uluslu, Uluslar ötesi/küresel ve uluslar üstü işletmeler olmak üzere dört, grupta ele alınabilir. Küresel işletmeler için, geniş anlamda politik-hukuki, ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel çevre faktörlerinin yanında, iş çevresinden de söz etmek gerekir. Bu tür işletmelerin faaliyet konularıyla ilgili olarak tüketiciler, rakipler,

¹⁰³ Tutar, a.g.e., s.141

¹⁰⁴ Ömer Dinçer, **Statejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s. 175.

¹⁰⁵ Tutar, a.g.e., s.146.

hükümetler, vb. çevre faktörleri doğrudan etkili olacaktır. Dis çevresel faktörlerin incelenmesinde toplumbilim yasalarına özellikle önem verilmelidir¹⁰⁶.

Planlama Sürecinde Genel Çevre Faktörlerinin Analizi yapılırken dört faktör analiz edilmelidir. Bunlar; Teknolojik Çevre Faktörleri, Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri, Ekonomik Çevre Faktörleri ve Hukuki ve Politik Çevre Faktörleridir.

1.5.7.2.4.2. Örgütlemeye Değişim

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için, insanların ve fiziksel araçların bir araya getirildiği ve bunlar arasında değişik ilişkilerin yaratıldığı yapıya veya belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal gruplara denir. Örgütsel faaliyet ise, sorumlulukların paylaşımı ve çabaların esgüdümlemesi sürecidir. Örgütleme, planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurmayı veya, planlanan hedeflere en kısa zamanda ve en düşük maliyetle ulaşmak için yapılan çalışmalar bütünüdür¹⁰⁷.

Küresel işletmelerde örgüt yapıları geleneksel örgütlerde olduğu gibi farklı fonksiyonel gruplara göre değil, proje (matriks) gruplarına göre geliştirilmektedir. Küresel işletmeler, örgüt yapılarının yanında, çalışma usulleri bakımından da, geleneksel örgüt yapılarından farklılık gösterirler. Esnek çalışma saatleri, istihdama ait sözleşme yoluyla işgücü ihtiyacının karşılanması ve öz yetenek gösterilen alanların dışındaki işlerin, başkalarına gördürülmesi gibi uygulamalar, küresel örgütlerin çalışma yöntemlerinden bazılarıdır.

1.5.7.2.4.3 Yöneltilmeye Değişim

Yöneltilme, insanların çabalarının yönlendirilmesi ve denetlenmesi işi, olarak tanımlanabilir. Bir yöneltilme fonksiyonun başlangıcını emirlerin verilmesi oluşturmaktadır. İşletmede kişi ve gruplar, amaçların gerçekleştirilmesi yönünden motive edilmelidir. Örgütlenmiş hareketi başlatan yönetim fonksiyonu, yöneltilmedir. Yöneltilme görevinin etkinliğini, yöneticinin seçtiği insanların gayretini belirleyecektir.

¹⁰⁶ Dinçer ve Fidan a.g.e., s.176.

¹⁰⁷ a.g.e.,s.161.

Yöneticinin yaptığı planların ve kurduğu örgütün, yöneltme görevine doğrudan bir ilişkisi vardır.

Küresel işletmelerde, iş görenlerin yönlendirilmesinde başarılı olmayı engelleyen iki önemli faktör vardır, bunlar¹⁰⁸:

- Ana ülke için geçerli olan yönetim, politika, kültür, gelenek, inanç, felsefe ve diğer her türlü soyut değer, yöntem ve uygulamaların, faaliyette bulunulan ülkelere taşınması sırasında yaşanan kültürel uyumsuzluk. Bu bir bakıma kültürel anlamda doku uyumsuzluğu olarak algılanabilir.
- Yabancı yönetici, uzman ve diğer teknik/profesyonel personelin ev sahibi ülkede yaşadıkları kültür şokuna ya da kültür soku. Özellikle üst düzey yöneticilerin, bu gibi durumlarda en ayırıcı yanları, soku kısa sürede atlatmaları, etkin bir yöneltme için, uyum ve adaptasyon sürecini kısaltmaları olacaktır.

1.5.7.2.4.4 Karar Vermede Değişim

Karar verme bireyin, yöneticinin, ya da bir örgütün birkaç seçenek arasından birini seçmek veya seçenekler arasından en uygun hareket yolunu belirlemektir. Karar verme fonksiyonunu küresel işletmelerde yerine getirmek, ulusal işletmelerdekinden daha zor bir iştir. Küresel işletmelerde karar vermeyi güçleştiren faktörlerin başında, işletmeyi bir çok bakımdan etkileyen parametreler ve değişkenlerin analizinde yaşanan güçlüklerdir. Böyle bir ortamda etkili karar vermek, işletmenin uluslararası çevre faktörlerinin, uzman sahihlerca etkin bir biçimde analiz edilmesine bağlı olacaktır. Karar vermenin etkinliği, çevresel faktörlerden toplanan bilginin kalitesiyle doğrudan ilgilidir.¹⁰⁹

Karar vermede modern bir sistem olarak yönetim bilgi sistemi geliştirilmiştir. Yönetim bilgi sistemi; örgüt içi ve örgüt dışı çevreden aldığı ham verileri toplayan, filtreden geçiren ve bunları birer anlamlı bilgi haline dönüştürdükten sonra, yöneticilere sunan bir sistemdir. Yönetici bu bilgiyi işleyecek, karar verecek, bu kararı uygulamaya aktaracaktır. O halde karar verme süreci, bir yönü ile yönetim

¹⁰⁸ Tutar, a.g.e, s.172

¹⁰⁹ Tutar ,a.g.e, s.173

bilgi sistemine, bir yönü ile de uygulamaya bağlıdır¹¹⁰.

1.5.7.2.4.5 Kontrol Faaliyetlerinde Değişim

Yönetim sürecinin tamamlanması, kontrolün başarılmasıyla olur. Kontrol, bir işletmede veya herhangi bir örgütte, planlanan amaçlarla, gerçekleştirilen mevcut durumlar arasında karşılaştırma yapmaktadır.¹¹¹ Kontrol fonksiyonu, diğer yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde basarıldığını araştırır ve saptar.

Küresel işletmelerde kontrol faaliyetlerini yürütürken kalite kontrolü, maliyet ve bütçe kontrolü, feedback ve rapor sistemleri gibi kontrol faktörlerini oluşturmak ve alanlarında eğitim görmüş nitelikli elemanlar istihdam ederek, kontrol faaliyetlerinin küresel boyutta sürdürülmesi sağlanabilir. Burada gerek geleneksel, gerekse küresel işletmelerde, yönetimde kalitenin artması ve doğrudan karar sistemlerine katılmaya olanak tanıyan bir yönetim anlayışıyla, kontrole olan ihtiyaç arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı göz ardı edilmemelidir.

¹¹⁰ Koçel, a.g.e., s.54.

¹¹¹ Dinçer ve Fidan, a.g.e.,s.182

İKİNCİ BÖLÜM: SİRKET BİRLESMELERİ

2.1 BİRLESME KAVRAMI

Birlesme iki veya daha fazla organizasyonun tam olarak birlesip tek bir organizasyon haline gelmesidir¹¹². Yani birden çok sirketin güçlerini ve varliklarini yeni bir sirket kurarak bir araya getirmeleridir¹¹³. Sirket birlesmelerinde iki veya daha fazla sirket bir araya gelir ve genellikle küçük olan sirket büyük olan sirketin bünyesine dahil olur¹¹⁴.

Birlesmeler bes sekilde tanimlanabilmektedir:¹¹⁵

- a) İki yada daha fazla isletmenin her türlü birlesmesi, bir isletmenin digerini devralmasi yada iki isletmeyi de devralacak yeni bir isletmenin olusturulmasi ile gerçektelebilmektedir.
- b) İki yada daha çok isletmenin tek bir ekonomik duruma gelmesi, birlesmeden önce iki isletme de bagimsiz iken birlesme sonrasi bir tek bagimsiz isletme kalmakta ve bu bagimsizlik ekonomik alanda yani isletmenin yönetim ve muhasebesinde özerk olması, üretim, finansman, ekonomik amaç ve politikalarını kendisinin belirlemesi anlamlarında kullanılmaktadır.
- c) İki yada daha çok isletmenin tek bir hukuki birim durumuna gelmesi, bu birlesme sekli isletmelerin devralinmasiyla olabilecegi gibi, baska bir isletmeyle birleserek hukuki bagimsizliklerini kaybederek, yeni bir hukuki varlik olusturulmasi ile gerçektelebilmektedir.
- d) İki yada daha çok isletmenin tek bir ekonomik ve hukuki birim durumuna gelmesi, bu birlesmede ise birlesen isletmelerin hepsi ekonomik ve hukuki bagimsizliklerini kaybederek, birlesme sonrasi olusan yeni isletmenin bünyesinde ticari hayatlarını sürdürmektedir.

¹¹² Müjde Oktay, **Sirketler İçin Sinerjik Bir İsbirliğı Yolu; Ortak Girişimler**, İstanbul Sanayi Odası, Gümrük Birliğı Danışma Ofisi, Yayın No:1997-6, Eylül, s.25

¹¹³ Halil Bader Arslan, "Sirket Evliliklerinde Başarisizliğin Temel Nedenleri" <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi19/sirketevlilikleri.html>

¹¹⁴ Lawrence Gitman, J, **Principles of Managerial Finance**, Ninth Edition. U.S.A; RR Donelley & Sons Company, San Diego State University, 2000, s.780

¹¹⁵ Hikmet Sami Türk, **Ticaret Ortaklarının Birlesmesi**, Banka ve Ticari Hukuku Arastırma Enstitüsü Yayını, Ankara, 1986. s.12.

- e) İki yada daha çok işletmenin tek bir işletme durumuna gelmesi, bu birleşmenin dördüncü tanımdan farklı değil iken sadece işletmelerin birleşmesiyle yeni bir işletme oluşumunu ifade etmektedir.

Teknik, hukuki anlamda birleşme bir veya birden çok ticaret ortaklığının malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve külli halefiyet yolu ile geçmesi; bu suretle mal varlıklarının birleşmesi ve intikal eden malvarlığının karşılığı olarak, infisah eden ortaklığının ortaklarının, hesaplanan bir değiş-tokuş ölçüsüne göre, bünyesinde birleşilen ortaklıkta, kendiliğinden ortaklık payı kazanmasıdır.¹¹⁶

Birleşme; finans ve iktisat literatüründe bir şirketin bir başka şirket tarafından satın alınması, devralınması olarak tanımlanır¹¹⁷. Devralan şirket unvanını ve tüzel kişiliğini korur ve devraldığı şirketin tüm varlık ve kaynaklarını almış olur. Birleşme sonrasında, devralınan şirket ayrı bir ticari işletme olarak faaliyetlerine son vermiş olur. Burada belirtilmesi gereken bir farklılık birleşme ve konsolidasyon arasındaki farktır. Konsolidasyon durumunda hem devralan hem de devralınan şirketler daha önceki tüzel kişiliklerini yitirir ve yeni bir şirketin birer parçası haline gelirler¹¹⁸. Bu durumda devralan ile devralınan şirket arasındaki ayırım önemli değildir. Ayrıca birleşme ile ortak girişim ve kartel arasında da farklılıklar vardır. Ortak girişim, genelde kısmi veya geçici bir birleşmeyi anlatır. Böylelikle bir araya gelme amacı gerçekleştirildikten sonra ortak girişimi sona erdirmek mümkündür. Karteller ise kooperatif bir yapılanma olup, bünyesinde birleşmelerde veya ortak girişimlerde olduğu gibi yeni bir ürünün veya servisin yaratılması söz konusu değildir.

Türkçede kullanılan şirket “birleşme” ve “devralma” kavramları, İngilizce terimler olan “merger”, “acquisition”, “consolidation” ve “takeover” kavramlarının içeriklerini kapsamaktadır. Uluslararası finans literatüründe de söz konusu kavramların sınırları çok net olmayıp, sıklıkla birbirleri yerine kullanılabilirler. Genel olarak “merger” kavramıyla anılmak istenen, iki ya da daha fazla sayıda şirketin, yasal varlıklarını yitirerek, tek bir şirket çatısı altında bir araya gelmeleridir. Eğer çatısı altında toplanılan şirket daha önceden mevcut olmayan, birleşme sonucu kurulan yeni bir şirket ise “consolidation (bütünleşme)”

¹¹⁶ Pinar Öztürk, **Ortak Girişim (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ocak, 2001, s.5-6.

¹¹⁷ Murat Dinç, “Şirket Birleşmeleri”,
<http://www.angelfire.com.co2/muratdinc.sayfa2.html>

¹¹⁸ Ben Moshe Horim, **Essentials of Corporate Finance**, Allyn and Bacon Inc, 1987, s.609

kavramından, eger bir araya gelen sirketlerden bir tanesi varligini sürdürür, diger sirketler yasal varliklarini yitirerek bu sirket çatisi altına girerlerse “acquisition” kavramından bahsedilir. Ancak finans literatüründe “merger” terimine daha sik rastlanmakta ve bu terim çoğu zaman her iki durumu da içermektedir. Bu alanda siklikla kullanılan bir baska kavram ise “takeover”dir. Bir sirketin diger bir sirketi ele geçirmesi olarak tanımlanabilecek bu terim kimi zaman olumsuz anlamda kullanılmaktayken (ele geçirilen sirketin rizasi olmadan sirketin el degistirmesi), kimi zaman da “acquisition” kavramıyla bire bir örtüsecek anlamda kullanılmaktadır.

Birlesme ile ilgili kavramlar su sekilde özetlenebilir:

1. **Merger (Tam Birlesme):** Devralma yolu ile yapılan birlesme seklidir. Bu tarz birlesmelerde, her iki isletmenin de anlaşmaları sonucunda tespit ettikleri sartlara göre devralma olabilir. Teknik olarak, birden fazla firmanın sadece ekonomik açıdan degil, aynı zamanda hukuken de tek bir birlik haline gelmeleri ifade eder. Aktif varliklarla, borçlarını birlestirmesi ve yeni hisse senedi çıkararak yeni bir isletmenin kurulmasıdır¹¹⁹. Birlesmeler, benzer büyüklükteki iki sirket arasında piyasa gücünü veya verimliliğini artırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu tür sirket birlesmeleri hisse senetlerinin el degistirilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir¹²⁰.
2. **Satin Alma (Acquisition):** Satınalma büyük bir sirketin küçük bir sirketi satın alarak kendi bünyesine dahil etmesi ve satın alanın ismini korumasıdır. Ele geçirmeler küçük bir isletmenin büyük bir isletme tarafından ya da büyük bir isletmenin daha büyük ve karlı bir isletme tarafından varliklarının veya hisselerinin önemli bir kısmının satın alınarak ele geçirilen sirketin yeniden yapılanması gerçekleştirilen bir operasyondur¹²¹. Burada, satın alınan sirket, zaman zaman kendi ismini koruyabilmektedir. Satın almada, genel de hedef sirket, hüviyetini kaybetmekte ve borçları satın alan sirketin bilançosuna

¹¹⁹ Zeyyat Sabuncuoglu ve Tuncer Tokul, **Isletme**, Bursa, Ezgi Yayınları, 2001, s.153

¹²⁰ Türkan Gedikkaya ve Cihangül Gürler, **Birlesme ve Edinimler**, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Dis İlişkiler Genel Müdürlüğü-Avrupa Birliği İle İlişkiler Müdürlüğü, 10 Kasım, 1999, s. 1-2

¹²¹ Gedikkaya ve Gürler, a.g.e, s.1-2

katılmaktadır. Bununla birlikte elde edilen şirket ve hedef şirket yeniden yapılanarak yeni bir şirket de meydana getirebilmektedir.¹²²

3. **Konsolidasyon:** İki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek yeni bir firma kurmaları şeklinde olur. Birleşen firmaların hepsi tüzel kişiliklerini kaybederler, yeni firmanın bünyesinde yer alırlar¹²³.

ABD'nin, 6 No'lu Finansal Raporlama Standardı, "Birleşme ve Satınalmalar" a göre bir oluşumun birleşme sayılabilmesi için şu dört kriteri yerine getirmesi gereklidir¹²⁴:

- Taraflardan hiçbiri alıcı ya da alınan değildir;
- Bir araya gelen taraflardan her biri yeni oluşumun yönetim yapısına katılırlar;
- Bir araya gelen taraflar ölçek bağlamında göreceli olarak esittirler;
- Birleşen şirketlerin hisselerinin yerini yeni şirketin hisseleri alır; dolayısıyla yeni şirkete ortak olabilmek için o şirketin senetlerine sahip olmak gerekmektedir

2.2 ŞİRKET BİRLESMELERİNİN ÇEŞİTLERİ

Birleşme ve satınalma faaliyetleri birleşilen şirketin faaliyette bulunduğu sektörler ve dallarına göre aşağıdaki çeşitlere ayrılır:

- Yatay Birleşmeler
- Dikey Birleşmeler
- Çapraz ve Karma Birleşmeler
- Dairesel Birleşmeler
- Yığısim Birleşmeleri
- Sınıfiçi Birleşmeler
- Coğrafi Birleşmeler
- Ortak Merkezli Birleşmeler olarak sınıflandırılır.

¹²² Mürside Özgeldi, "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.6-7.

¹²³ Horim, a.g.e, s. 609

¹²⁴ http://www.businessstomorrow.net/m&a_tr_b&s.htm

2.2.1 Yatay Birlesmeler

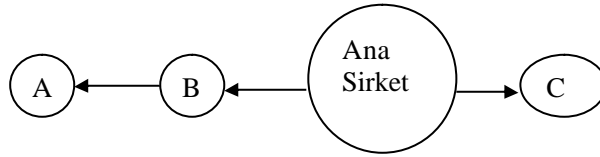
Yatay Birlesme, benzer ürünleri üreten ve bunlari benzer pazarlarda satan ayni tüketicilere yönelik faaliyet gösteren rakip isletmeler arasında, faaliyette bulduklari sektördeki pazar paylarini arttirmek amaciyla yapilan bir birlesme türüdür¹²⁵.

Yatay entegrasyon rekabetin çok yogun ve ürün demode olma hizinin yüksek oldugu pazarlarda pazar payi fazla olmayan ancak karliligi yüksek, genelde genç isletmelerin yöneldigi büyüme seklidir. Firmalar çevrede belirsizligi azaltmak, arastirma gelistirme faaliyetlerine agirlik vererek rekabet gücünü arttirmek amaci ile yatay entegrasyona yönelmektedirler¹²⁶.

Yatay birlesmede büyük isletmenin bilgi birikimi ile saglayacagi teknoloji ve yönetim üstünlüğü, üretim faktörlerinin daha rasyonel kullanimi, büyümenin saglayacagi içsel ve dissal etki, piyasaya girme kolayligi, piyasa hakimiyeti ve marka imaji birlesmenin önemli nedenlerindendir. Bu birikim sonucunda olusan yeni isletme olusumu olumlu yönde etkileyecektir¹²⁷.

Yüzyilin basindaki birlesmelerin çoğu bu tip birlesmelerdir. Günümüzde, bankacilik sektöründe, otomobil sektöründe ve petrol sektöründe bu tip birlesmelerin yaygin oldugu görülmektedir. Örneğin, Daimler Benz-Chrysler; British Petroleum-Amaco; Exxon-Mobil gibi.¹²⁸ Türkiye’de ise Osmanli Bankasi ve Garanti Bankasi Birlesimi de yatay birlesmelere örnek olarak verilebilir.

Sekil 2 : Yatay Birlesme



¹²⁵ Müge Gürsel, “Birlesmeler ve Birlesmelerin Basarisinda Ulusal ve Örgüt Kültürünün Önemi ve Bilisim Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, (Yayınlanmamis Yüksek Lisans Tezi), Istanbul Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Istanbul 2002, s.18.

¹²⁶ <http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/sayfa2.html>

¹²⁷ Semih Büker, Riza Asikoglu ve Güven Sevil, **Finansal Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, Eskisehir, 1997, s.499.

¹²⁸ Özgeldi, a.g.e s.22-23.

Yatay entegrasyonun şirketler açısından avantajları ve özellikleri özetle şöyledir¹²⁹.

- Daha çok AR-GE'nin öneminin çok fazla olduğu, karlılık oranı ve ürün çeşitlerinin yüksek, ancak ürün demode olma hızı ve riskinin de yüksek olduğu sektörlerde gerçekleşmesinin sebebi, şirketlerin çevrelerinde belirsizliği azaltarak, araştırma faaliyetlerine ağırlık vermek istemeleridir.
- Ağırlıklı olarak yatay entegrasyon gerçekleştirilen şirket ve sektörde riskli yatırımlara eğilimin diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu gözlenmektedir.
- Yatay birleşmelerde ihtisaslaşma sonucunda araç gereç ya da makinelerin tüm kapasitesi kullanıma açılabilir.
- Aynı sektöre yönelik faaliyet gösterildiği için bu tarz birleşmeler pazarlama ve satışta da maliyetlerin düşmesine katkıda bulunur. Ürün ya da hizmetlerin en yakın ve en uygun merkezlerden teslimi taşıma maliyetlerini düşürebileceği gibi, geniş bir dağıtım ağı tüketiciler açısından da olumlu nitelendirilebilecek bir faktördür. Reklam masraflarından da tasarruf sağlanması söz konusudur.
- Yatay birleşme yoluna giden şirketler aynı sektörde faaliyet gösterdikleri için rakip ya da potansiyel rakip şirketlerdir. Birleşme ise rekabeti ortadan kaldırmak ya da diğer rakiplere karşı pazar payını artırarak piyasada daha fazla söz hakkı sahibi olma amaçlı yapılabilir. Bu durum şirketler açısından olumlu görülse de, toplumsal çıkarlar açısından rekabetin azalması ya da ortadan kalkması olumsuzdur. Bu durumu engellemek için çeşitli ülkelerde anti-tröst uygulamaları vardır.

2.2.2 Dikey Birleşmeler

Aynı endüstri kolunda ancak farklı üretim ve dağıtım aşamalarında faaliyet gösteren şirketlerin aynı yönetim altında birleştirilmeleri sonucu meydana gelir. Dikey birleşme, işletmenin üretim ve dağıtım süreçlerine yeni aşamalar katmasına olanak vererek şirketin faaliyet boyutlarını genişletir. . Örneğin bir malın üreticisiyle

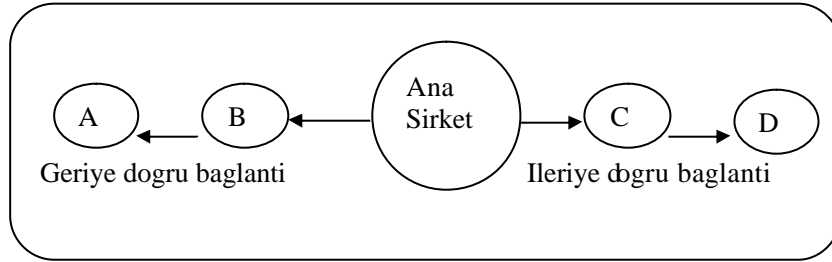
¹²⁹ <http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/sayfa2.html>

saticisi, dagiticisi, pazarlamacisi arasında gerçektirilecek birlesmeler bu türe girmektedir. Firma, ürettiği ürünün hammaddesinin üretiminden kendisine ulasmasina kadar geçen evrelerde yer alan firmalarla birlesirse “geriye yönelik”, ürettiği ürünün kendisinden çıkıp son kullanıcıya ulasincaya kadar geçen evrelerde yer alan firmalarla birlesirse “ileriye yönelik” dikey birlesmeden bahsedilir.

Geriye yönelik dikey birlesmelerin faydaları olarak istenilen kalite ve miktarda hammaddeye istenilen zamanda ve uygun kosullarla ulasilabilme sayilabilir. Ileriye yönelik dikey birlesmelerde ise, sirketler pazarlama fonksiyonunda sinerji etkisinden yararlanırlar. Bu sekilde ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında bir takım avantajlar saglarlar¹³⁰.

Dikey birlesme yeni ürün ve hizmet sunmak ya da mevcut ürünlerini ve hizmetlerini üretmek için genişleyen iki ya da daha fazla isletmenin birlesmesidir. Dikey birlesmede üretim ve satis faaliyetlerinin çeşitli evrelerinde faaliyet gösteren birimlerin yönetimi, belirli bir merkezde toplanmaktadır.¹³¹

Sekil 3: Dikey Birlesme



İsletmeler dikey isbirliğine giderek hammaddelerin nicelik, nitelik ve özellikleri ile dagitim yöntemleri üzerinde denetim saglayabilir, rekabette üstün gelerek pazar payını arttırabilir, esgüdüm ve yönetimi kolaylastırabilir.

Firmalar sundukları mal veya hizmetin kullanıcılarını (asagi dikey entegrasyon) veya hammadde veya hizmet satın aldıkları tedarikçilerini (yukari dikey entegrasyon) satın alma yoluyla büyüyebilirler. Dikey entegrasyon için baska sirketleri satın almak

¹³⁰ Orhan Çelik, **Sirket Birlesmeleri ve Birlesmelerde Sirket Değerlemesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999, s. 21

¹³¹ Bükler, Asikoglu ve Sevil, a.g.e., s.499.

yerine büyük firmaların bu birimleri kendi bünyelerinde sıfırdan geliştirmeleri de mümkün olmakla birlikte, ekonomideki genel konsolidasyon eğilimi de gözönüne alınarak hazır şirketleri satın almak çok daha verimli bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır¹³².

Genellikle işletmelerden biri, diğerinin ya tedarikçisi ya da müşterisidir. Pepsi Co.'nun Pizza Hut'i alması dikey birleşmeye örnektir. Bu birleşmeden sonra Pizza Hut'ta yalnız Pepsi Co.'nun ürettiği içecekler satılmaktadır¹³³. Türkiye'de Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret ile Dusa Endüstriyel İplik Sanayi ve Ticaret'in Kordsa çatısı altında birleştirilmesi dikey birleşmedir.

Sonuç olarak, dikey birleşmelerin genel yapısını tedarikçi-müşteri ilişkisine benzetmek mümkündür.

2.2.3 Çapraz veya Karma Birleşmeler

Karma birleşmeler, esas olarak, farklı sektörlerde bulunan ve faaliyetleri açısından hiçbir benzerlik taşımayan şirketlerin çeşitlenmeyle riski azaltmak, atıl fonların etkin kullanımı ve vergi yararları sağlamak gibi finansal nedenlerle birleşmesi olarak tanımlanabilir¹³⁴. Yani karma birleşme; bir firmanın kendi esas faaliyeti dışındaki sektörlere yatırım yapması veya diğer iş kollarında faaliyette bulunan firmaları satın alması veya onlarla birleşmesidir¹³⁵. Diğer bir deyişle, farklı mal veya hizmet üreten işletmelerin birleşmesi çapraz büyümedir. Çapraz birleşmeler teknoloji, üretim süreçleri ve pazarlar bakımından birbiriyle siki bir ilişkisi bulunmayan iki veya daha çok işletmenin birleşiminden oluşur¹³⁶. Bütün şirketler finanslama, üretim, dağıtım ve diğer alanlarda ayrı şirketleri de yapılarına katarak çeşitlendirme uygulamaları.

Çapraz birleşmeler 3 ayrı grupta toplanmıştır.

1. **Ürün genişletme:** Bu tür birleşmelerde firmaların ürün hattı genişler. Firmaların üretim veya dağıtım sistemleri fonksiyonel benzer olmakta, ürünler arasında ise doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır. Bu tür birleşmelere

¹³² www.pdf.com.tr/main_page4_1.htm

¹³³ Gürsel, a.g.e s.18.

¹³⁴ <http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/sayfa2.html>

¹³⁵ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, 6. baskı, 1994, s.863

¹³⁶ Eren, a.g.e 215-216

ortak merkezli birlesmeler de denilmektedir. Örnek olarak, çamasir beyazlatıcisi ürünleri üretenler ile sabun üreticilerinin birlesmesi verilebilir.

2. **Pazar Genisletme:** Bu türde birlesen firmalar aynı ürünü üretirler,fakat farklı cografi piyasalarda faaliyet gösterirler ya da ürünlerini farklı piyasalara sunarlar.
3. **Saf çapraz birlesmeler:** Bu türde olusan firmaların iki önemli özelliği bulunmaktadır¹³⁷. Bu firmalar üretim,pazarlama,mühendislik,arastırma gibi spesifik fonksiyonlarda farklı yetenekler gerektiren çeşitli endüstrilerde geniş bir yelpazeye sahiptir.İkinci olarak çeşitlendirme temel olarak dahili gelişme ile değil harici satın alma ve birlesmelerle başarılır.Bu türün en önemli avantajı çeşitlendirme yoluyla şirketin ve hissedarların risklerini dağıtmaktır.En büyük çok uluslu şirketlerden Unilever gıda, deterjan, kimya, kagit, plastik, hayvan yiyeceği, ambalaj ve tropik ürünler gibi alanlarda 75 ülkede faaliyet göstererek zarara karşı korunmaktadır. Türkiye’de Koç Grubu’ndaki Arçelik, Türk Elektrik Endüstrisi, Atılım ve Gelişim şirketlerinin birleştirilmesi çapraz birlesmeye örnek verilebilir.

2.2.4 Dairesel Birlesmeler

Faaliyette bulunan iş kolunun etrafında yer alabilecek mal veya hizmetlerin üretim dağıtımının kontrolünün, bir işletmede sağlanmasıdır. Pazarlama alanındaki kapasiteden yararlanmak amacıyla dairesele büyüme tercih edilmektedir. Aynı zamanda “tamamlayıcı” olarak bilinen dairesele birleşme, ürettikleri mamuller birbirleriyle ilişkili olmadığı halde, aynı dağıtım kanalını kullanan şirketlerin birleşmesiyle ortaya çıkar. Buradaki mamuller birbirleriyle doğrudan bir rekabet durumunda bulunmadığı için tekel kurulması söz konusu değildir.

Dairesel birleşme dikey birleşmeden daha çok yatay birleşmeye benzerlik göstermektedir. Besin mamulleri sanayiindeki çeşitli şirketlerin birleşmesi buna bir örnek olarak gösterilebilir. Otomobil üretimi için kullanılan tesis ve makineler aynı zamanda çamasır makinesi ve buzdolabı, soğutucu ve benzeri ev aygıtlarını üretmek üzere kullanılabilir. Bu ürünlerin satış ve dağıtımları aynı kanallardan yararlanılarak gerçekleştirilebildiğinden, dairesele birleşme söz konusu olmaktadır.

¹³⁷ Ören, a.g.e.,s.73

2.2.5 Yigisim Birlemleri

Bu tip birlemler, 1960'li ve 1970'li yıllarda hakim olmuştur. ABD'de 1965-1975 yılları arasındaki birlemlerin %80'i bu tip birlemlerdir ve 1980'lerden itibaren önemini yitirmiştir. Japonya'da Keriatsu, Almanya'da Universal Bankacılık, Güney Kore'de Chaebol, Samsung, Hyundai bu yigisim tipi birlemlere örnek olarak sayılabilir. Ülke ekonomisinin küçük ve kapalı olması bu tür birlemleri kolaylaştırmakta ve yaygınlaştırmaktadır. Finansal piyasalara ulaşmak, politik güç sağlamak, profesyonel yönetim kurmak gibi etkenler de bu tipin tercih edilmesini sağlayan diğer etkenlerdir¹³⁸.

2.2.6 Sınıf İçi Birlemler

İşletmeler arasında yatay veya dikey bir ilişki bulunmamakla beraber, teknoloji, üretim süreçleri ve pazarlar açısından birbiri ile ilişkili işletmelerin birleşmesidir. Bu birleşme türüne örnek olarak, bir su işletmesinin gıda sektöründe faaliyet gösteren başka bir işletme ile birleşmesidir¹³⁹.

2.2.7 Coğrafi Birlemler

Ülke sınırları dışında yatay-dikey ya da karma şekillerde birleşerek uluslararası boyutta faaliyet göstermeyi amaçlayan birlemlerdir. Çok uluslu işletmelerin bir ülke pazarına daha etkin ve avantajlı girmek için tercih ettiği bir yoldur. Bu tarz birleşmelerde ucuz hammadde, ucuz ve bol iş gücü ya da henüz doymamış ve kesin hatlarla paylaşılammış bir pazar aktif rol oynar.¹⁴⁰

2.2.8 Ortak Merkezli Birlemler

Ortak merkezli birleşme dağıtım kanalları, ürün hattı, teknoloji düzeyindeki hizmet ya da ürünleri benzer olan iki ve daha fazla işletmenin birleşmesiyle ortaya

¹³⁸ Özgeldi, a.g.e , s.23-24

¹³⁹ Gürsel, a.g.e, s.19.

¹⁴⁰ a.g.e, s.19.

çıkar. Bu tür birleşme genel üretim ya da dağıtım konusunu oluşturan mal ve hizmet etrafında yer alabilecek mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını kontrol altına almak için yapılır. Ortak merkezli birleşmede, üretimde oluşan değişikliklerden ya da pazarlama alanından daha etkin yararlanma yollarının bulunması amaçtır. Binek otomobilleri üreten bir işletmenin kamyon, otobüs, minibüs üreten diğer işletmelerle birleşip, faaliyetlerini genişletmesi ortak merkezli birleşmeye örnek teşkil etmektedir.¹⁴¹

2.3 SİRKET BİRLESMELERİNİN NEDENLERİ

Sirket birleşmelerinin nedenleri genel ve ayrıntılı nedenleri olarak sırasıyla aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁴²:

Genel Nedenler:

- Varolan rekabeti ortadan kaldırmak,
- Sermayeyi artırmak (finansal büyüme)

Ayrıntılı Nedenler:

En Önemli Neden:

- Daha hızlı büyüme

Orta Derecede Önemli Nedenler:

- Çeşitlendirme yoluyla risk dağıtma,
- Ürün programını geliştirme ve genişletme (AR-GE çalışmaları),
- Hisse senedinin piyasa değerini yükseltme,
- Pazar payını artırma,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanma.

¹⁴¹ Bükler, Asikoglu ve Sevil, **a.g.e.**, s.500.

¹⁴² Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1989, s.20

Daha Az Önemli Nedenler:

- Coğrafi olarak genişleme,
- Teknik bilgi ve uzmanlığın (know-how) satın alınması,
- Mevsimsel ve dönemsel satış dalgalanmalarının dengelenmesi (satış yaz mevsiminde artış kısım azalan bir işletme ile satış kısım mevsiminde artış yazın azalan bir işletmenin birleşmesi gibi),
- İşletmenin güç ve prestijini artırma,
- İşletmenin atıl fonlarını değerlendirme,
- Yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olma,
- Vergi avantajlarından yararlanma,
- İşletmenin dağıtım kanallarını ve arz üzerindeki denetimini artırma

. Günümüzde şirketlerin amacı¹⁴³;

- Varlıklarını korumak, varlıklarına yönebilecek tehlikeleri diğer bir deyişle riski en düşük düzeye indirmek,
- Büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkarmak,
- Bağımsizliklerini koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktır. Bu amacın genel bir şekilde ifadesi, firmanın piyasa değerini maksimize etmektir.

Dinamik pazar koşullarında şirketler genel ekonominin ve içinde buldukları sektörlerin büyüme hızına yetişmek zorundadırlar. Bunu gerçekleştiremeyenlerin ise bu durum süreklilik arz ederse, varlıklarını korumakta güçlük çekecekleri açıktır. Diğer bir ifade ile, zaman şirketin lehine ve aleyhine olabilecek önemli bir faktördür. Şirket kendi olanaklarıyla gerekli büyüme hızını tutturamıyorsa bir problem var demektir ve büyüme hızı yüksek bir şirketle birleşmek çözüm olabilir.

¹⁴³ <http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/sayfa2.html>

Alici ve satıcılar açısından şirketleri birleşme ve devralma faaliyetlerine iten etmenler kısaca aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2 : Satıcı ve Alıcıları Birleşmeye İten Nedenler

Satıcılar Açısından	Alıcılar Açısından
Halefinin olmayışı	Kari artırma fırsatı
İste karşılaşılan güçlükler	Çeşitlendirme isteği
Rekabetteki başarısızlık	Rakipleri satınalma stratejisi
Sermaye artışı sağlayamama	Fazla sermayeyi kullanma
Yetersiz dağıtım sistemi	Yeni veya daha verimli dağıtım kanallarına ulaşma
Çeşitlendirme imkanlarına sahip olmama	Yeni ürünler veya coğrafi alanlara genişleme
Yas ve sağlık sorunları	Belirli kişilere, varlıklara veya işkoluna duyulan ihtiyaç
Acil olarak paraya ihtiyaç duymak	Yeni veya gelişen teknolojilere ulaşmak
Şirket sahipleri arasında yaşanan sorunlar ve uzlaşma sağlanamaması	Anahtar konumundaki kaynak veya personele ulaşmak
Anahtar konumundaki müşteri veya çalışanlarını kaybetme	Satıcı ve alıcının mevcut çalışmaları arasındaki stratejik uyum
Satıcı ve alıcının mevcut çalışmaları arasındaki stratejik uyum	

Kaynak: Sherman, J. Andrew, **Mergers And Acquisitions From A To Z: Strategic and Practical Guidance for Small- and Middle-Market Buyers and Sellers**, Amacom, USA, 1998, s. 13

A.B.D’nde şirket birleşme ve devralmalarının nedenleri konusunda birleşen 347 şirket arasında yapılan bir araştırmada yöneticilere birleşme nedeni olarak 15 hazır sebep gösterilmiş ve bu sebepleri kendilerine göre önemlilik derecesi temelinde sıralamaları istenmiştir. Araştırma sonucu şöyledir¹⁴⁴:

¹⁴⁴ Erisah Arıcan, “Şirketler arası Birleşme ve Devralmaların İncelenmesi ve Türkiye’de ki Durum”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1998, s.12

Tablo.3 Sirket Birlesme Nedenleri

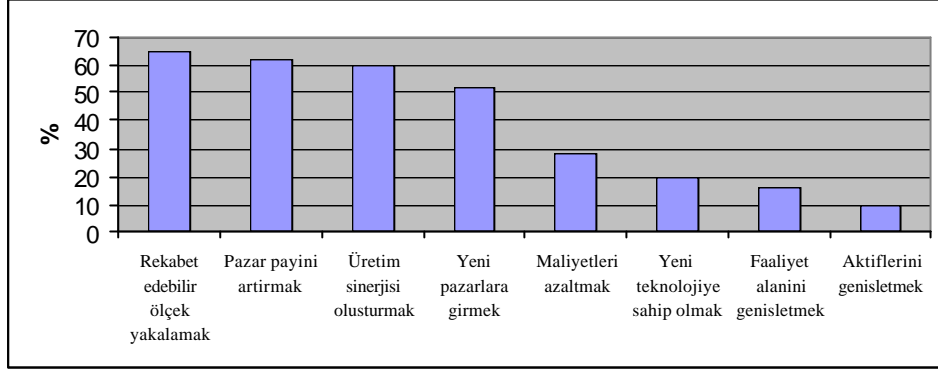
Daha Hizli Büyüme Etkisi	3.81	Çok Önemli
Çok yönlü büyüme ile riski dagitma	3.05	Çok Önemli
Mamul karisimini genisletme ve iyilestirme	3.04	Çok Önemli
Pay senetlerinin Pazar degerini yükseltme	2.85	Çok Önemli
Pazar payini yükseltme	2.58	Çok Önemli
Büyük ölçekte faaliyette bulunma	2.54	Orta Önemli
Cografî Yayilma	2.40	Orta Önemli
Teknik bilgi ve deneyimin satin alinmasi	2.39	Orta Önemli
Dönemsel satislara karsi tedbir	2.31	Orta Önemli
Isletmenin gücünün ve sayginliginin artirilmasi	2.27	Orta Önemli
Yönetsel beceriler elde edilmesi	2.02	Az Önemli
Vergi avantajlari elde edilmesi	1.66	Az Önemli
Arz edilen kaynaklar üzerinde daha çok kontrol etkinliginin saglanmasi	1.54	Az Önemli
Olasî bir degismeye karsi savunma	1.5	Az Önemli

Yukaridaki tabloda görüldüğü gibi sirketleri birlesmeye sevkeden nedenlerin basinda büyüme güdüsü yatmaktadır. Hemen hemen tüm sirket sahibi ve yöneticilerinin hayali sirketlerinin büyümesidir

Asagidaki grafik 2000 yilinda Watson Wyatt Worldwide tarafından yapılan Birlesme ve Satinalmalar Arastirmasi 2000 kapsaminda Avrupada'ki sirketler üzerinde yapılan arastirmanin sonuçlarini göstermektedir¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Mergers&Acquisitions Survey 2000,European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey, s.3' den aktaran: http://www.business tomorrow.net/m&a_tr_neden.htm

Grafik1 : Watson Wyatt Arastirmasina Göre Birlesme ve Satinalmalarin Nedenleri



Buna göre rekabet edebilir bir ölçeği yakalamak cevap verenlerin %65'i tarafından şirketleri birleşmeye yönelten nedenlerin başında gelmektedir. Bunun ardından ise Pazar payını artırmak(%61), üretim sinerjisi oluşturmak(%60) ve yeni pazarlara girmek(%52) gelmektedir.

Birleşme nedenleri aşağıdaki başlıklar altında kısaca özetlenebilir:

2.3.1 Ölçek Ekonomisinden Yararlanma

Şirketlerin, işletme büyüklüğü veya üretim ölçeğindeki artış nedenleriyle kendi içinde sağladığı olumlu etkilere ölçek ekonomisi denir¹⁴⁶.

İşletme birleşmelerini sağlayan en önemli etkenlerden birisi ölçek ekonomilerinden faydalanabilmektir. Özellikle büyük ölçekte faaliyette bulunma bir kısım faaliyetlerin maliyetini düşürebilir. Genellikle ölçek ekonomileri, üretim faaliyetlerinde söz konusu edilmekle birlikte, pazarlama dağıtım ve finans yönetiminde bile aynı derecede söz konusudur.¹⁴⁷

Birleşme ile büyük ölçekte faaliyette bulunma, mevcut üretim araçlarının daha verimli kullanılmasını ve atıl durumda olanların da üretime katılmasını sağlayacaktır. Ayrıca birleşen işletmeler, daha büyük kapasiteye sahip olmalarına karşılık daha az sayıda üretim aracını kullanarak daha fazla ürün elde etmek suretiyle ölçek ekonomilerinden faydalanabilirler.

¹⁴⁶ http://www.business tomorrow.net/m&a_tr_neden.htm

¹⁴⁷ Robert C. Higgins, **Financial Management**, Theory and Applications, Chicago, 1977, s.175.

Ölçek ekonomisi yoluyla elde edilen faydalar somut bir şekilde aşağıdaki örneklerle açıklanabilir.¹⁴⁸

- Birleşme sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma, mevcut makine ve donanımın daha verimli bir şekilde kullanılmasına, atıl üretim araçlarının üretim sürecine girmesine imkân verir. Ayrıca, mevcut makine parkinin kullanılmasında esneklik sağlayarak, birleşen işletmelerin birinden bir diğerine aktarılmasını kolaylaştırır.
- Birleşmeler, işletmeler arası bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi, büyük ölçekle daha büyük araştırma ve geliştirme yatırımlarının yapılmasına ortam sağlar. Tek bir işletme açısından ölçeğin küçük olması nedeniyle ekonomik bulunmayan bir AR-GE projesi birleşme sonrası ekonomik hale dönüşebilir.
- Birleşme sonucunda işletmenin büyümesi piyasadaki gücünü arttırdığı gibi, pazarlama faaliyetlerinin de eskiye nazaran daha etkin yürütülmesine ortam hazırlar. Örneğin, birleşme sonrası oluşan yeni işletme müşterileri, rakip malları değil, kendi ürettiği malları almaya zorlayabilir; birleşmeye dahil olan işletmeler birbirini tamamlayıcı mallar üretiyorsa birbirlerinin mallarını şartlı olarak satabilirler.
- Büyük ölçekte, birleşme öncesine göre daha büyük miktarda girdi alınacağından, bazı girdiler daha ucuza elde edilebilir. Daha yüklü miktarda alırlar, pazarlık gücünün oluşmasına katkı sağlayarak daha yüksek oranda alım iskontoları elde edebilir.
- Birleşme yönetim ve örgüt yapısında da önemli tasarruflar sağlayabilir. Birleşen işletmeler aynı işlevi yapan birden fazla departmanı tek bir departman haline getirerek etkinliğin ve maliyet avantajının sağlanması mümkün olabilir. Ayrıca birleşen işletmelerdeki en iyiler birleştirilerek faaliyetlerin verimliliği sağlanabilir.

2.3.2. Sinerji Etkisinden Yararlanma

Sinerji, bir bütünü oluşturan parçaların bir araya geldiğinde, ayrı ayrı faaliyet göstermeleri durumunda oluşturmaları değerlerin toplamından daha büyük bir değer ortaya çıkarmaları şeklinde tanımlanabilir. Basit bir anlatımla $2+2=5$ olması

¹⁴⁸ Akgüç, a.g.e, s.698-699.

sekinde ifade edilebilecek sinerji, üzerinde çok tartisilan ve sirket birlesmelerinde temel güdü olarak gösterilen bir kavramdir. Birlesen isletmeler aralarinda cesitli sinerjiler olusturabilmektedir. Bunlar;

1. **Pazarlama sinerjisi:** Cesitli ürünlerin satis ve dagitiminda müsterek yönetim araçlarından, satis depolarından ve dagitim kanallarından yararlanma durumunda ortaya çıkmaktadır.
2. **Isletme sinerjisi:** Genellikle genel masraflardan, ortak islerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünler için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan sinerji türüdür.
3. **Yönetim sinerjisi:** Isletmenin örgütsel sorunlarında sahip olduğu eski tecrübelerinden, gireceği yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir.
4. **Çalışma sinerjisi:** Isletmenin çalışma esnasında yapacağı masrafları ve isletmenin sürekliliği için gerekli yatırımları içermektedir.
5. **Yatırım sinerjisi:** Birçok ürün için ortak kullanılabilen yatırım ve tesislerden veya bunların birlikte tedarik edilmesi veya satın alınmasından ortaya çıkan bir sinerji türüdür.

Sinerji etkisi dört farklı kaynaktan ortaya çıkabilir.

- Faaliyet etkinliğinin artmasına bağlı olarak isletme giderlerinin azalması ve kar marjının yükselmesi,
 - Isletmenin finansal yapısının düzelmesi veya finansal ekonomiler sonucu, hisse senetlerini Fiyat/Kazanç oranının yükselmesi, daha düşük borçlanma maliyeti ve/veya borçlanma kapasitesinin genişlemesi sonucu sermaye maliyetinin azalması,
 - Yönetimi etkin olmayan isletmenin varlık karlılığının, birleşme sonrası etkin yönetim sağlanmasıyla artması,
 - Birleşmenin pazardaki mevcut rekabeti azaltılmasıyla birleşme ile oluşan yeni isletmenin piyasa gücü ve etkinliğinin artması,
- Birleşme ve satın alma yoluyla ortaya çıkacak sinerji, kazançları artırıcı ve maliyetleri düşürücü işlemlerde aranmalıdır.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Stephen A. Ross and A. Westerfield, R.W, Jaffe F. Jeffrey "Corporate Finance", Irvin Inc. B.2, 1990, s.776.

2.3.3 Vergi Avantajlarından Yararlanma

Yüksek karlı ve ağır vergi yükü altında olan işletmeler potansiyel vergi indirimlerinden faydalanmak amacıyla, bu indirimlerden faydalanma imkânı olmayan zararlı işletmelerle birleşerek bir katma değer yaratma imkânına sahip olabilmektedirler. Birleşme kararı veren işletmelerden biri zararlı, diğeri karlı çalışan işletme olduğunda, birleşme sonucunda karlı işletmelerin faaliyet kan ile, zararlı işletmenin faaliyet zararı finansal tablolarında yer alacağından vergi matrahinin düşürülmesi ve birleşme sonrası ödenecek verginin azaltılma imkanı olacaktır.

Batı ülkelerinde şirketleri birleşmeye yönelten en önemli nedenlerden birisi vergi yasalarının veraset ve tasfiye konusunda getirdiği çeşitli hükümlerden birleşme yoluyla muaf olunabilmesi ve diğer taraftan özellikle zararın ileriye ve geriye tasınabilmesi olanagidir. A.B.D' de yapılan birleşmelerde vergilerin etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, 7 yıllık bir dönem içerisinde gerçekleşen 1990 adet birleşmenin dörtte birinde, birleşme nedenlerinin en önemlisi olarak vergi avantajı gösterilmiştir¹⁵⁰.

2.3.4 Çeşitlendirme

Çeşitlendirme, bir şirketin faaliyette bulunduğu endüstrilerin sayısını artırmasıdır. Şirketlerin çeşitlendirme yoluyla büyümelerinin bir çok nedeni vardır. Bu nedenler ekonomik olabileceği gibi hukuksal da olabilirler. Örneğin, bazen monopolleşmeyi önlemeye yönelik yasal düzenlemeler nedeniyle aynı endüstri içinde gerçekleştirilmek istenen birleşmelere izin verilmez. Bu durumda büyümek isteyen şirketler zorunlu olarak başka endüstrilerde faaliyet gösteren firmalarla birleşme yolunu seçerler.

Birçok şirket birleşmelerinde çeşitlendirme, kazançlardaki veya satışlardaki istikrarsızlığı azaltmada bir araç olarak kullanılmaktadır. Ekonomide gözlenen dönemsel dalgalanmalardan fazla etkilenen şirketler, daha istikrarlı şirketlerle birleşerek, belli bir oranda istikrara kavuşabilirler. Öte yandan yatırımcılar, satışlarında veya gelirlerinde istikrar olmayan şirketleri riskli olarak değerlendirirler.

¹⁵⁰ Nurhan Aydın, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Uygulama Örneği**, TOBB, Yayın No: 150, Ankara, 1990, s.20.

Dolayısıyla bu tür şirketlerin hisse senetlerinin fiyatları görece olarak daha düşük olur. İstikrarın sağlanması durumunda şirketin pazar değeri artar. Öte yandan çeşitlendirme, yatırımcıların portföylerini farklı alanlarda değerlendirme isteğini de bir ölçüde karşılar. Çeşitlendirme yoluyla büyümeyi seçen firma, farklı alanlarda faaliyetlerde bulunan birimlerden oluşacağından yatırımcılar açısından daha çekici hale gelebilecektir.

Çeşitlendirmenin bir başka nedeni de, firmaların daha karlı gördükleri alanlara girme isteğidir. Firmanın halen faaliyette bulunduğu alan çeşitli nedenlerle artık daha fazla kar elde edilebilecek olmaktan çıkmış olabilir. Bu durumda firma yüksek karlılık oranlarının gözlemlendiği sektörlere girmek isteyecektir. Ancak bu sektörlerin de uzun dönemde yüksek karlılık oranlarını sürdürebilecekleri kesin değildir. Ekonomik teori göstermektedir ki, uzun dönemde sadece, girilmesi güç endüstriler ortalamanın üstünde getiri sağlayabilecektir.

Şirketlerin çeşitlenmeye yönelmelerinde etkin olan diğer şartlar, atıl fonların etkin kullanımı, anti-tröst kanunlarının mevcut piyasalarda büyümeyi engellemesi, vergi yararlarının kullanılabilmesi, dış pazarlara çabuk girişin sağlanması olarak özetlenebilir¹⁵¹.

2.3.5 Finanslama Kolaylığı

Özellikle batı ülkelerinde uygulanmakta olan birleşmenin finanslanmış biçimine ilişkin uygulama, işletmeleri içsel büyümeden çok dışal büyümeye itmektedir. Halka pay senedi satılarak toplanacak fonlarla yeni kapasite elde etmeye yönelmektense kurulu kapasiteye sahip bir gruba katılacakları şirketin pay senetlerini satarak onların elindeki hazır kapasiteyi ele geçirmek çoğu zaman şirket yöneticilerine daha cazip gelmektedir.

2.3.6 Atıl Fonlardan Yararlanma

Gelişmiş bir sanayi dalındaki bir şirket yüksek miktarda nakit yaratıyorsa, bu nakdi kullanabileceği alanlar sınırlı kalmaktadır. Böyle bir durumda nakit fazlası, başka bir şirketin hisse senetleri satın alınarak yatırıma dönüştürülebilir. Nakit fazlası

¹⁵¹ <http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/sayfa2.html>

olan ve iyi yatırım olanaklarına sahip olmayan şirketler ise, sermayenin yeniden kullanımını için birleşmeyi seçmektedirler.¹⁵²

2.3.7 Psikolojik Nedenler

Şirket birleşmeleri ve devralmalarının nedenlerini açıklayan kaynaklarda psikolojik nedenler arasında, firmanın devamını garanti altına alma kaygısı, demode olma korkusu, büyümedikleri takdirde rakiplerince ezilecekleri kaygısı gibi psikolojik etmenler de yer almaktadır.¹⁵³

İşletme birleşmelerinde ekonomik nedenler ön planda tutulmasına rağmen, psikolojik nedenlerin de önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Kisilerin yönetsel ve finansal alandaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük organizasyonları yönetme tutkusunu, hirsini, işletmenin devamını güvenceye alma duygusu ve demode olma korkusu gibi nedenler de birleşme kararlarında etkili olabilmektedir.¹⁵⁴

2.4. BİRLEŞME STRATEJİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletmeler arası birleşmelerde tarihsel gelişimin incelenmesini, günümüze gelinceye kadar bes dönemde incelemekteyiz.¹⁵⁵

2.4.1 Birinci Dönem (1897-1904)

Şirketler arası birleşmelerin ilk örnekleri 1883 buhranının sona ermesiyle birlikte görülmeye başlanmış ve 1904 krizine kadar sürmüştür. Birleşmelerin bu dönemde yoğunlaşması, ulaştırma-haberleşme alanındaki ilerlemeye, imalat teknolojisindeki gelişmeye ve rekabete tepki biçiminde olmuştur. Bu dönemdeki birleşmelerin ünlü bir örneği Standart Oil şirkettir. 1870 yılında kurulan şirket, 1872 yılına kadar Cleveland bölgesindeki 25 rafineriden 20'sini bir araya toplamıştır.

¹⁵² İsmail Ertürk, "Şirket Birleşmeleri", *Sermaye Piyasası Dergisi*, 1986, s.129.

¹⁵³ Akgüç, Öztin, a.g.e, 869-870.

¹⁵⁴ a.g.e., s.743.

¹⁵⁵ Uğur Çetinkaya, "Şirket Evlilikleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2001, s.49

1890'lara kadar ise ABD petrol rafinerisi kapasitesinin %90'i Standart Oil denetimine girmistir. Bir baska örnek United States Steel Corporation'dur. Bu sirket 1900'lerin basinda 785 üretim birimini bir araya getirmistir.

2.4.2 İkinci Dönem (1916-1929)

Birlesme konusu 1916-1929 döneminde yeniden canlanmış, fakat savaş ve ardından gelen ekonomik durgunluk birlesmelerin hızlanmasına olanak vermemistir.¹⁵⁶

İlk iki birlesme dalgasında yatırım bankaları önemli rol oynamışlardır. O dönemde, bugünden farklı olarak, yatırım bankacılığı sektöründe daha konsantre bir yapı mevcuttu; büyük tutardaki sermaye küçük bir grup tarafından kontrol edilmekteydi.

2.4.3 -Üçüncü Dönem (1965-1969)

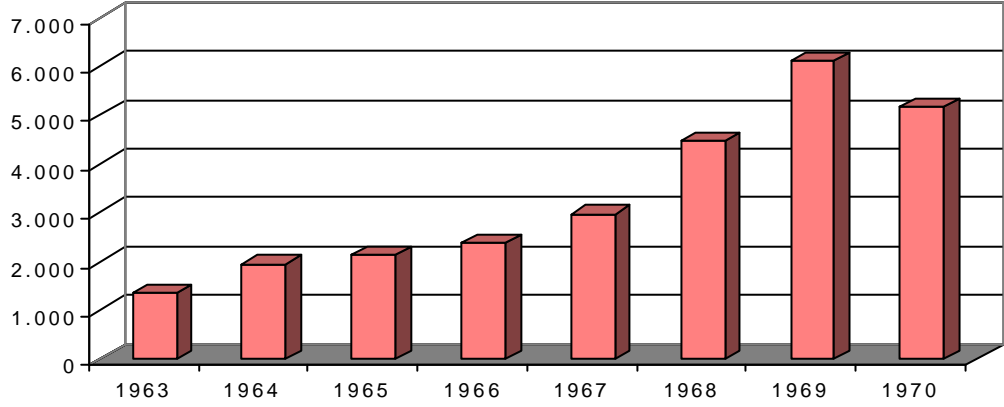
Üçüncü dalga, hızla büyüyen ekonominin de desteğiyle önemli birlesme ve devralma hareketlerinin yaşandığı bir dönem olmuştur. Karma birlesmeler dönemi olarak tanımlanabilecek bu dönemde, göreceli olarak daha küçük firmaların daha büyük firmaları devralma ve birlesme için hedef seçmesi, geçmişe göre daha sık rastlanır bir durum haline gelmiştir. Oysa ki ilk iki dalgada birlesme ve devralma için hedef seçilen firmalar, devralan firmalardan önemli oranda küçüktüler. Üçüncü dalgadaki birlesmelerin çoğu karma birlesmeler türünden olduğu için endüstriyel konsantrasyonu artırmamışlardır. Bu nedenle, çok sayıda sirket birlesmesine karşın farklı endüstrilerdeki rekabet derecesi kayda değer bir değişim göstermemiştir

1960'li yıllarda yöneticiler sinerji görüşü içerisinde üretim hatları ile ilişkili veya ilişkisiz birlesme adayları araştırmışlardır. Bu yıllarda, sirketler arası birlesmelerin odak noktası uzun dönemdeki kârlar oluşturmıştır. Yöneticilerin kâr büyümesinin kısa ömürlülüğü ve ortakları yönetmenin zorluğu konularında bilinçlenmeleri, birlesme olgusunu yavaşlatmıştır. 1970'li yıllarda ise sirketler arası birlesmeler için koşullar bozulmaya başlamıştır.

¹⁵⁶ Gülenç, a.g.e., s.22.

Muhasebe Prensipleri Kurulu çıkar birlesmeleri yönetimi yerine ogu birlesmelerde satın alma yönteminin kullanılmasını uygun grmstr. Ekonomik belirsizliklere muhafazakr muhasebe kuralları, sirketler arası birlesme hareketliliğini azaltmış ancak daha sağlam, akilci ve büyüme kaynağı olarak temel alınan birlesmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Gerçektende bu önem birlesik maliyetlerin dsrlmesi ve bilançoların iyileştirilmesi için üretim hatlarının budanması biçiminde karakterize edilmiştir. Bir çok sağıksız birlesmeler 1970'li yıllarda finansal yapıyı ve krliliğini arttırmak amacıyla gzlmslerdir. 1973-1975 ekonomik koşulları ise, yeni bir birlesme dalgasının hızla yayılmasına neden olmuştur. Ancak bu hareket bir çok yönlerden 1960li yıllardaki hareketten oldukça farklı olduğu görülmektedir. Herseyden önce birlesmeler daha sağlam bir temele oturmuş ve isletmeler ise daha muhafazakrdir. Böylece kararlar daha gerçekçi bir planlamayı ve uzun dönemdeki amaçları kapsamaktadır¹⁵⁷.

Grafik2: nc Birlesme Dalgasında Yıllar İtibarıyla Birlesme Sayısı



Kaynak: Gaughan, A. Patrick, “**Mergers, Acquisitions, And Corporate Restructurings**”, John Wiley&Sons, Inc., s. 27.

¹⁵⁷ etinkaya, a.g.e., s.50.

2.4.4 1981 – 1989 Dönemi Sirket Birlemleri

Sirket birlesme ve devralmalarında 1970'lerden 1980'e kadar olan dönemde gözlenen düşüş trendi 1981 yılında tamamen ters dönmüştür. Dördüncü dönem, mega birlemler dönemi olmuştur.

Bu dönemde "sirket yagmacilari" terimi finans literatüründe sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Bunların temel gelir kaynakları, şirket ele geçirme teşebbüslerinden elde ettikleri kazançtır. Burada "tesebbüs" kelimesinin kullanılma sebebi yagmacıların, hedef firmanın sahipliğini ele geçirmeden de önemli karlar elde edebilmeleridir. Yagmacılar hedef firmanın hisse senetlerini, almak için harcanan paradan daha yüksek bir tutara satmakla sonuçlanmıştır.

Bu dönemde görülen şirket birleşme ve devralma faaliyetlerindeki artışın önemli bir sebebi de yatırım bankalarının atılgan tutumları olmuştur. Yatırım bankalarının bu tutumlarının nedeni, birleşme ve devralmalarla ilgili olarak verdikleri danışmanlık hizmetleri nedeniyle aldıkları ücretler olmuştur. 1980'lerde gerçekleşen birleşme ve devralmaların birçoğu ABD içinde (ulusal firmalar arasında) gerçekleşmişse de yabancı şirketlerin bu aktivitelerdeki oranı önemli sayılabilir. Örneğin; 1987 yılında gerçekleşen büyük devralmalardan birisi British Petroleum'un Standard Oil'i 7,8 milyar dolara devralmasıdır. ABD daha istikrarlı bir politik ikilime ve dünyanın en büyük ekonomisine sahip olduğu içindir ki pek çok yabancı firma bu pazara girmeye çalışmıştır. 1980'ler ve 1990'larda artan globalleşme akımıyla artan sayıda yabancı firma ABD pazarına girmiştir.

2.4.5 1990'larda Sirket Birlemleri

1990'li yıllarda gerçekleştirilen birleşme satın alma dalgası, önceki birleşmelerin tersine "Ölçek Genişletici Birleşmeler" şeklinde gerçekleşmiştir. Ölçek genişletici birleşmeler çok büyük küresel piyasa oyuncularının doğmasına neden olmuştur. Bu dönem yaşanan küresel birleşme hareketinin arkasındaki itici güçler ise; yeni teknolojiler, küreselleşme ve serbestleştirme hareketleridir.

1990'ların ortalarında yeni ve çok büyük bir birleşme dalgası gözlemlenmiştir. Bu dönemde, hisse senetleri fiyatlarını artırmaya veya riskten

kaçınmaya yönelik değil birlikte iş yapmaya yönelik birleşmeler ağırlıktadır. Halen devam eden bu dalgaanın ayırt edici özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Her ne kadar düşük birleşmeler bu dönemin öne çıkan türüyse de yatay birleşmeler de tekrar güncellik kazanmaya başlamıştır.
- Birleşmelerde esas önem verilen değer yaratmaktır.
- Globalleşme, bir çok birleşmeyi yönlendirmektedir.

Günümüzde şirket birleşmeleri daha çok teknoloji, tasimacılık ve haberleşme alanlarında yaşanan gelişmeler, ilgili endüstriyle ilgili düzenlemelerde (yasalar, teşvikler, vb.) yapılan değişiklikler gibi faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. Diğer taraftan deneysel gözlemlere dayanılarak öne sürüldüğü gibi, tarihsel birleşme faaliyetleri, düşük oranda birleşme faaliyetlerinin görüldüğü uzun dönemlerle ayrılan büyük patlamalar şeklinde bir karakteristik yapıya sahiptir.

2.5 SINIR ÖTESİ BİRLEŞMELER

Son yıllarda şirket birleşmelerinde göze çarpan temel eğilimlerden birisi farklı ülkelerdeki şirketlerle birleşmeyi içeren sınır ötesi birleşme faaliyetlerinin hacim ve ölçeğinin artmasıdır.

1990'larda ortaya çıkan sınır ötesi birleşme dalgasında 1980'lerde olduğu gibi sektörlerdeki bütünleşme ve farklılaşma politikaları önemli bir etken olmuştur. Bu gelişmenin arkasındaki itici güç ise, işletmelerin stratejik işbirliklerine daha fazla önem vermeleridir. Yasal düzenlemeler, teknoloji, mali piyasalardaki gelişmeler, piyasa liderliği, ölçek genişletme gibi birçok piyasa faktörü işletmeleri stratejik işbirliği arayışlarına itmştir. Bu arayışlar sonucunda, özellikle 1990'li yıllar boyunca ülke içi işbirlikleri yerine farklı ülkelerdeki işletmeler arasındaki işbirlikleri daha popüler hale gelmeye başlamıştır.

Günümüzde çokuluslu şirketlerin, üretim ağı kurabilmek, üretim faktörlerinde avantajlar sağlamak, yeni pazarlarda faaliyet göstermek gibi amaçlarla yabancı ülkelerde yatırım yaptıklarına sıklıkla tanık olmaktadır. Ülkelerarası mal, emek ve sermaye hareketlerinin giderek serbestleşmesi sonucunda firmalar tüm dünyayı pazar olarak görmeye başlamışlardır. Firmaların büyüme stratejileri, artık, sınırları aşarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yayılmak şeklini almaya başlamıştır.

Gelismis ülkeler dünya ticaretinde sahip olduklari ağırligi, sinir ötesi birlesme ve satin almalarda da göstermislerdir. Gelismis ülkeler dünya üzerinde gerçeklesen sinir ötesi birlesme ve satin almaların, satılar olarak yaklaşık % 85'ile % 90'ini alırlar olarak yaklaşık % 95'ini gerçekleştirmislerdir. Bu süreçte gelismekte olan ülkelerin payi ise % 10'lar civarındadır. Yalnızca 1997-1998 yıllarında gözle görülür bir gelisme kaydedilmistir. 1990-1995 yıllari arasında sinir ötesi birlesme ve satin almaların ortalama %8-10'u gelismekte olan ülkeler tarafından gerçekleştirilirken bu oran 1997'de % 21 1998'de % 15 olarak gerçeklesmistir. Bu yıllarin dikkat çekici bir özelligi ise 1997 yılında Asya'da ve 1998 yılında Latin Amerika'da yasanan ekonomik krizler olmustur. Ekonomik krizler sebebiyle zora giren ve piyasa degerleri düşen işletmeler yabancı ülke işletmeleri tarafından gerçek degerlerinin çok altında satın alınmiş ya da ortak olunmustur. 1997 ve 1998'de gelismekte olan ülkelerdeki sinir ötesi birlesmelerin satılar olarak degerleri artarken, alırlar olarak artmaması bu tespiti desteklemektedir.¹⁵⁸

1990'li yıllarda yasanan sinir ötesi birlesme ve satin almaların dikkat çeken bir baska özelligi ise uluslararası dogrudan yabancı yatırımlardaki artış ve azalışlarla yakından ilişkili olmasıdır. Gelismis ülkeler dogrudan yabancı yatırımların büyük kısmını, sinir ötesi birlesme ve satin almalar yoluyla gerçekleştirmektedirler.

Dünyada dogrudan yabancı yatırım hareketleri 1990'da 200 milyar ABD Dolari'ndan, 2000 yılında 1,5 trilyon ABD Dolarına ulaşmıştır. Sinir ötesi işletme birlesme ve satin almaların degeri de, dogrudan yabancı yatırımlara paralel hızla artarak 150 milyar ABD Dolari'ndan 1,1 trilyon ABD Dolar'ına ulaşmıştır. Sinir ötesi birlesmelerin DYY'a oranı gelismis ülkelerde % 80'lerde gerçeklesirken, gelismekte olan ülkelerde bu oran % 30'lar civarındadır.

Fonksiyonel olarak degerlendirildiğinde 1990'li yıllarda gerçekleştirilen sinir ötesi birlesme ve satin almaların % 55 ila % 70'inin yatay, %25 ila %40'inin yığın, % 5 ve daha az bir kısmi ise dikey birlesme olarak gerçekleştirilmiştir.

¹⁵⁸ UNCTAD, Trade and Development Report 2002, <http://stats.unctad.org/fdi/eng/Tableviewer>

Günümüzde sınır ötesi birleşmelerde eğilim şöyledir:

- 1995 yılında dünyada sınır ötesi birleşmelerin toplam değeri 1988 yılındaki seviyenin iki katı olarak 229 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 1997 yılında ise bu tutar 342 milyar dolara yükselmiştir.
- Büyük ölçekli sınır ötesi birleşmeler genel olarak gelişmiş ülkelerdeki çok uluslu şirketler arasında gerçekleşmektedir.
- Sınırötesi birleşmelerin, özellikle bankacılık ve sigorta, kimya ve ilaç, telekomünikasyon ve medya sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.
- Sınır ötesi birleşmeler sadece büyük şirketlerin faaliyet alanı olarak kabul edilmemelidir. Özellikle elektronik, personel hizmetleri, sağlık, dağıtım, inşaat ve mühendislik alanlarında faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin sınır ötesi birleşmelerin tutainin artmasında belirgin bir rol oynadıkları görülmektedir.
- Sınır ötesi birleşme faaliyetlerinin dörtte üçünde alıcılar ve satıcılar birbirleri ile ilişkili endüstrilerde faaliyet göstermektedirler
- Yabancı alıcılar, hedef şirketleri önemli miktarda yüksek sermaye kazançlarına sahip şirketlerden seçmektedirler.

2.6 BİRLESME SÜRECİ

Herhangi bir birleşmede amaç, uzun dönemde mevcut hissedarların servetlerinin maksimum kılınmasıdır. Bu amaca ulaşmada ilk adım birleşme kararının alınmasıdır. Birleşme kararı şirketlerin geleceklerini etkileyen çok önemli bir karardır. Bu kararlar, işletmenin karlılığını, sürekliliğini etkileyen bir özelliğe sahiptir¹⁵⁹.

Bir birleşmede, aday şirketleri seçmek hedef daraltarak seçeneklerin sayısını azaltmak, adaylardan biri üzerinde görüş birliğine varmak, yasalara uygunluğu gözetmek, görüşmelere başlamak, bir niyet mektubu yazmak, ayrıntılı incelemeye başlamak, finansal müzakereleri tamamlamak, alisverisin sonucunu duyurmak, anlaşmayı imzalamak ve anlaşma hükümlerini yerine getirmek, birleşmeyi gerçekleştirmek gibi aşamalar bulunmaktadır. Birleşmenin amacına uygun olarak

¹⁵⁹ Aydın, a.g.e., s.201.

basariyla gerceklestirilebilmesi için, stratejik bir yaklasimla sürekli gözden geçirilen bir süreç olarak ele alınmasi gerekmektedir. Bu çerçevede birlesme sürecinin üç asamadan olustugunu söyleyebiliriz¹⁶⁰.

- Birlesmenin planlanmasi
- Birlesmenin uygulanmasi
- Birlesmenin degerlendirilmesi

2.6.1. Birlesmenin Planlanmasi Süreci

Sirketler birlesme veya devralma faaliyetlerine girmeden önce, bu süreci her yönüyle planlamalidirlar. Birlesme süreci karisik ve emek isteyen bir süreçtir. Bu sürecin alici ve satıcı firmaların kaynaklari, islemleri ve sorumluluklari tarafından kusatildigini, her birinin sirasiyla bütünlestirilmesi ve sonuçta firmanın genel strateji ve kültürüyle uyumlastirilmesi gerektiğini düşünmek dogru olur.

Planlama asamasında yer alan basamaklari asagıdaki şekilde özetleyebiliriz¹⁶¹:

1. Sirketin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi,
2. Belirlenen amaçlara ulasmada araçların seçilmesi,
3. Birlesmenin isletmenin uzun dönemli amaçlarıyla uygunlugunun arastirilmesi,
4. Potansiyel sirketleri analiz etmek için gerekli kriterlerin gelistirilmesi.

Sirketin amaçlari belirlendiginde bu amaçlara uygun kriterler olusturulmalidir. Bu kriterler; endüstrinin büyüme oranı, yasal düzenlemelerin derecesi, endüstriye giriş engelleri gibi endüstriyi ilgilendiren kriterler yanında hedef sirketin yönetim gücü, pazar payı, karlılığı, ölçek ve sermaye yapısı gibi sirketi ilgilendiren kriterler de olabilir. Birlesme kararı vermiş bir sirket için belirlenen kriterlere sunlar örnek olarak verilebilir¹⁶²:

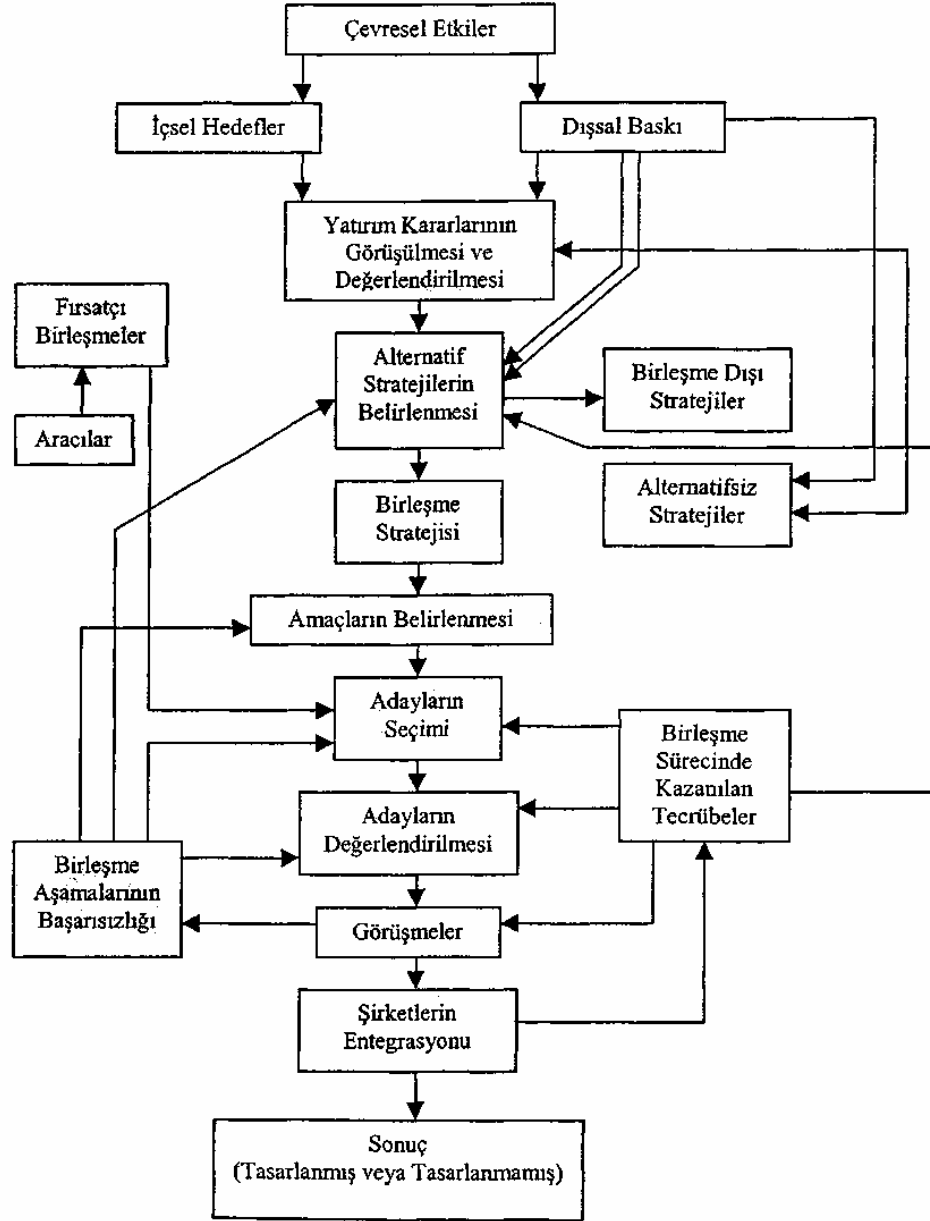
¹⁶⁰ Özgeldi, a.g.e., s.28-29.

¹⁶¹ Çelik, a.g.e., s. 62.

¹⁶² a.g.e, s. 62-63.

- 1) Uygunluk Kriterleri: İnsan kaynakları, fiziksel kaynaklar, teknoloji, pazarlama, finansal kaynaklar, çevresel uygunluk gibi çeşitli açılardan değerlendirilebilir.
- 2) Büyüklük: Sirketin birleşme kararı vermesindeki esas amacı firma ölçeğini artırmak ise birleşilecek şirketin büyüklüğü en önemli kriter olacaktır. Böyle bir durumda belirli bir büyüklük standardı oluşturularak hedef şirket araştırılmalıdır.
- 3) Sermayenin Verimliliği: Potansiyel bir birleşme, yatırımlar üzerinden minimum getiri oranı ya da beklenen getiri oranına göre değerlendirilmiş olmalıdır. Bu getiri oranı; şirketin tarihi yatırımları üzerinden hesaplanan getiri oranına, endüstride faaliyet gösteren önde gelen şirketlerin getiri oranına, rakip şirketlerin getiri oranına, şirketin alternatif maliyetlerine dayanılarak belirlenebilir.
- 4) Şirketin Güçlü Yönlerini Kullanabilme Potansiyeli: Birleşmek isteyen şirketin güçlü olduğu alanları belirlemesi ve bu gücü en iyi şekilde kullanabileceği adayların seçimi için çalışması gerekmektedir.
- 5) Şirketin Zayıf Yönlerini Güçlendirme Potansiyeli: Şirketin varlıklar ya da uzmanlıklar açısından zayıf yönlerinin belirlenmesi, bu zayıf yönlerini güçlendirecek adayların bulunmasında kolaylık sağlayacaktır. Ürün hattına yeni ürünler katma, yeni pazarlara girme, teknik bilgi, pazarlama gücü, arz kaynakları vb. açısından şirketin zayıf yönleri olabilir.
- 6) Kazançlarda İstikrarın Sağlanması: Bazı endüstri kolları dönemsel dalgalanmalardan çok etkilenirler. Bu alanlarda faaliyet gösteren şirketler, çeşitlendirme yoluyla gelirlerde istikrarı sağlayacak özelliklere sahip şirketlerle birleşmek isteyeceklerdir.

Sekil.4 İşletmelerde Birleşme Süreci



Kaynak: Orhan Çelik, **Sirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Sirket Değerlemesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999, s.61

Birlesme veya devralma sürecinin satıcı ve alıcı açısından özet gösterimleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır:

Tablo 4: Alıcının Birlesme veya Devralma Süreci

1. Amaçları oluşturmak.
2. Birlesme sonucu elde edilecek ekonomik ve finansal kazançların analizi
3. Bir birlesme takimi (yöneticiler, hukukçular, muhasebeciler ve yatırım bankalarından oluşan) oluşturarak uygun aday arayışına baslamak
4. Baslica adaylarla ilgi çalışmalar yapmak.
5. Seçilen firmayla baslangıç görüşmeleri ve firma degerlemesi yapmak.
6. İşlemin yapısını tepit etmek.
7. İşlemin finansman kaynaklarını oluşturmak.
8. Ayrıntılı görüşme ve tekliflere geçiş.
9. Bütün ortakların (hisse senedi sahiplerinin) ve üçüncü şahısların izin ve uygunluk onaylarını toplamak.
10. Yasal dökümanları planlamak.
11. Sonuçla ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi.
12. İki firmanın bütünleşmesini sağlamak.

Kaynak: Sherman, J. Andrew, **Mergers And Acquisitions From A To Z: Strategic and Practical Guidance for Small- and Middle-Market Buyers and Sellers**, Amacom, USA, 1998, s.16, 37.

Tablo 5: Satis Süreci ve Satıcının Karar Mekanizması

Satis Karari Verme
1. Satis kararında rol oynayan dürtüleri ve hedefleri anlamak
2. Degerleme
Sirketi Satisa Hazir Hale Getirme
1. Danismanlar takimini toplamak
2. Yasal denetim (firmanın alıcılar tarafından analiz edilebilmesi için yaptırılır)
3. Ön deger tespiti
4. Teklif notu hazirlama ve planlama
Pazarlama Stratejisi
1. Sarta uyan alıcıların tespiti
2. Disaridan aracilar kullanma
3. Aday sayisini azaltma
Adayin Tespiti
1. En uygun ve sinerji yaratabilecek adayin tespiti
2. Ön görüşme ve gizlilik anlaşmasının yapılması
Görüşmeler
1. Daha detayli niyet mektubu veya teklif notu hazirlamak
2. Kapsamli görüşmeler ve stratejik ayarlamalar
3. Anlaşmayı tasarlamak
4. Alıcı adına çalışan takıma stratejik çalışmaları yapabilmeleri için yardım etmek
5. Alıcıyla ilgili çalışmaları yapmak
Sonuca Hazirlik
1. Nihai yasal dökümler için hazirlik ve görüşmeler yapmak
2. Sonuç için gerekli şartları yerine getirme
3. Üçüncü şahısların iznini sağlama
Sonuç
1. Sonuçta ulaşılan bedelin denetimi / satışın maliyeti karşılayacak veya kar edecek kadar kazanç sağlandı mı?
2. Bütünleşme planına yardım etmek

Kaynak: Sherman, J. Andrew, **Mergers And Acquisitions From A To Z: Strategic and Practical Guidance for Small- and Middle-Market Buyers and Sellers**, Amacom, USA, 1998, s.16, 37

2.6.2 Birlesmenin Uygulanmasi Süreci

Birlesme yoluyla büyüme karar veren isletmelerin bu amaçlarına ulasmak ve bekledikleri faydaları optimum seviyeye getirebilmek amacıyla birlesme öncesi bazı arastirmaların yapılması gereklidir. Bunlar¹⁶³;

1. **Firmanın rasyonel bir birlesme politikasi olması:** Firmaların birlesmesini gerektiren akilci bir neden olmalıdır. Tek basına yalnızca ekonomik, psikolojik veya finansal tatmine yönelik değil, bu koşulların birçoğunu sağlamaya yönelik bir eğilim olmalıdır.
2. **Satın alınacak firmanın yönetiminin iyi değerlendirilmesi:** Satın alınan firmanın üst düzey yöneticilerinin değerlendirilmesi önemlidir. Birlesilecek isletmenin yöneticilerinin geçmiş başarıları ortaklık sürecine de olumlu olarak yansiyacaktır.
3. **Sirketlerin birbirleri ile uyum sağlaması:** Firmaların finansal ,teknik , pazarlama, AR-GE gibi sorunları olabilir. Birlesme bu sorunlara çözüm getirmeli, eksikliklerini tamamlayabilmelidir.
4. **Satın alınacak firmanın geçmiş performansının analiz edilmesi:** Firmanın brüt ve net kâr marjları, satış giderlerinin satışlara oranı, işçilik giderlerinin satışlara oranı, likidite oranları, öz sermaye kârlılığı, pay senetlerinin fiyat/gelir oranı ve bu oranların geçmişte göstermiş olduğu gelişme eğilimi, analizde dikkate alınacak temel noktalardır. Ayrıca firmanın anılan oranlarının ilgili sektördeki tipik oranlarla karşılaştırılması, firmanın performansını ölçmek açısından yararlıdır.
5. **Satın alınacak firmanın varlıklarının incelenmesi:** Firmanın alacaklarının tahsil kabiliyeti, firmanın sahip olduğu sınai haklar ve bu hakların firma gelirine katkısı, maddi duran varlıkların teknik yönden modern olup olmadığı, firmanın stoklarının gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, sürüm kabiliyetini yitirmiş kalemlerin saptanması, firmanın başlamış olduğu yeni yatırımlar, varsa yatırım projelerinde gecikmeler, maddi duran varlıkların çalışır durumda olup olmadığı, firmanın son yıllarda geliştirdiği yeni ürünler, firmanın son yıllarda yaptığı AR-GE giderleri gibi unsurlar incelenir.

¹⁶³ Akgüç, a.g.e.,s.893-894

6. **Satin alınacak firmanın personel ve örgütsel sorunlarının incelenmesi:**
Satin alınacak firmanın personelinin işlerine ve firmaya bağlılığı, satın alınacak firmanın ücret politikası, sağladığı sosyal haklar, ücret politikasının devralacak firmanın ücret politikası ile bağdasıp bağdasmayacağı, yöneticiler arasında görüş ayrılıkları, uyumsuzlukların varlığı, satın alınacak firmanın organizasyon yapısının, devralacak firmanın organizasyonu ile uyumlu olup olmadığı, satın alınacak firmanın personel giderleri, bu giderlerin gelecekte göstereceği olası gelişme gibi unsurlar incelenir.
7. **Firma satın almanın getireceği mali yüklerin doğru tahmin edilmesi:**
Birleşme kararları sonrasında firma değerinin sağlıklı ve doğru tahmin edilmesi firmayı mali yükten kurtaracaktır. Çünkü firmanın bilinmeyen, gözden kaçan mali sorunları bulunabilir. Bu nedenle çalışmalar yapılırken bu tip sorunlarla karşılaşılabilen düşünülmalıdır.
8. **Sorunların başlangıçta görülmesi ve önlemlerin vakit geçirilmeden alınması:** Birleşme kararları, doğuracağı hayati sonuçlar sebebiyle, gerekli incelemeler yapılmadan yalnız sezgilerle, kişisel tutkularla alınabilecek kararlardan değildir. Birleşme yapılırken, yalnız fiziki varlıkların değil, bununla birlikte personel edinildiğinin de dikkatlerden kaçmaması gerekir. Bazen pazarlama, finans ve teknik yönden ideal sayılabilecek birleşmeler, personel sorunları dikkate alınmadığından, temel konularda birleşen firmaların yöneticileri arasında uyum sağlanamadığından başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Birleşmenin uygulanması aşamasında hedef şirket değerlendirildikten sonra birleşme ile ilgili finansal değerlendirme yapılarak, sonuca göre birleşme gerçekleştirilir. Birleşmenin uygulanması aşamasındaki evreler şöyledir:

- Finansal Değerleme: Şirketin finansal değeri ile birleşme öncesi ve sonrası harcanacak zaman, danışman, avukat, mali müşavirlik ve benzeri bedeller değerlendirilir.
- Müzakere: Müzakere, belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin katılımı ile sürdürülen, üyelerin karşılıklı görüş alışverişine dayanan bir süreçtir. Bu evrede, birleşmeyi gerçekleştirmek için hedef şirkete direkt veya aracı bir kurumla teklif

götürülür. Taraflar, birlesme ile ilgili teklifi tartisirlar, karsilikli görüslerini dile getirirler ve uzlasmaya çalisirlar.

Satin alma sartlari belirlenirken çeşitli kantitatif ve kalitatif etmenler göz önünde bulundurulur. Bir firmanin satin alınmasi sartlarini etkileyen baslica kantitatif etmenler gelecek dönemlerde elde edilecegi tahmin edilen gelirler ve firmaların büyüme hizlari, dagitilan kar payi, hisse basina kazanç, hisse basina kar payi oranlari, hisse senetlerinin pazar degeri, firmanin defter degeri, firmanin tasfiye degeri, firmanin net isletme sermayesi, firmanin varliklarini güvence olarak gösterebilme olanagi seklinde özetlenebilir.

Birlesme kosullarini etkileyen nitel (kantitatif) etmenlere su örnekler verilebilir:

1. İki firmanin bagimsiz ayri ayri faaliyet göstermeleri halinde saglayacaklari kârlarin toplamina kiyasla birlesmeleri sonucu olusacak kar artisi hakkında bekleyisler; baska bir deyisle birlesmenin yaratacagi sinerji hakkında tahminler,
2. Yetenekli bir yönetim kadrosuna sahip olma arzusu,
3. Etkili satis organizasyonuna sahip olma,
4. Firmanin prestijini artirma,
5. Mevcut örgütü yenileme
6. Hedef firmanin sahip oldugu sinai haklardan ve/veya üretim konusundaki deneyimlerinden yararlanmak,
7. Daha iyi kalite kontrolü saglama,
8. Birlesme yolu ile gerekli teknik ve arastirma kadrosu saglama,
9. Firmanin sinai haklarindan veya üretim alanindaki deneyimlerinden yararlanmak.

Söz konusu kalitatif etmenleri rakamlarla ifade etmek çok güç olmakla birlikte kantitatif etmenlerle birlikte hatta bazen daha etkili olarak birlesme sartlarinin saptanmasinda rol oynamaktadir.

Birlesme gerçekleştirildikten sonra, hazirlanan birlesme plani, uygun taktik plan, program ve bütçeler halinde uygulamaya konur. Bu evrede; amaçlar, maddi varliklar ve insan kaynaklari, kültürler birlestirilir.

2.6.3 Birlesmenin Degerlendirilmesi

Bu asamada, birlesmenin belirlenen amaç, strateji, politika ve hedeflerle uygunlugu, kontrol edilerek degerleme sonuçlarından elde edilen bilgilerin, planlama sürecine geribildirim olarak gönderilmesi suretiyle birlesmenin yeniden gözden geçirilmesi sağlanmaktadır. Bu asama, finansal basarinin degerlendirilmesi, insan kaynaklari uyumunun ve kültürel uyumun degerlendirilmesi evrelerinden olmaktadır¹⁶⁴.

Finansal Basarinin Degerlendirilmesi: Birlesmenin finansal hedeflerinin gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediginin belirlenmesi, finansal çıktilarin kontrolünün yapılmasıdır.

Kültürel Uyumun Degerlendirilmesi: Yeni oluşumda kültürel uyumun sağlanıp, sağlanmadığı değerlendirilir.

Insan Kaynaklari Uyumunun Degerlendirilmesi: Yeni oluşumda insan kaynaklari uyumunun sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilir.

2.7 BASARILI BIRLESME İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Birlesmelerin basarili yada basarisiz olmasında iki önemli asama vardır. Yapılan araştırmalarda %30 oranında birlesme öncesi gerçekleştirilen çalışmaların önemini vurgulanırken, katılanların %70'i asıl uygulama asamasi olan - birlesme sonrası entegrasyon - kısmını kritik başarı faktörü olarak değerlendirmişlerdir¹⁶⁵.

Birlesmede başarı sağlanabilmesi için birlesme öncesi çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

1. Şirket satın alımının net bir stratejik gerekçesi olmalıdır. Örneğin, çok oyunculu bir piyasada satın alımlarla en büyük oyuncu olmak ve bu konum nedeniyle piyasada küçük oyuncular karşısında güç kazanmak; rekabette avantaj sağlayacak bir teknolojiye veya markaya hakim olmak, piyasadaki asiri kapasitenin konsolide olmasını sağlamak gibi. Stratejik gerekçenin sağlam olabilmesi için endüstri liderliği için hangi unsurların kritik olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

¹⁶⁴ Özgeldi, a.g.e, s.36-37

¹⁶⁵ <http://www.arge.com/default.aspx?mnID=43&mf=54&clt=1&ms=58&pgID=22>

2. Belirlenen stratejik hedefe ulaşabilmek için satın alım için hangi şirketlerin hedeflenebileceği konusunda bir araştırma yapmak ve bir kısa liste oluşturmak gerekmektedir. Bu kısa listedeki potansiyellerin her biri için ayrı bir fizibilite ve yaklaşım oluşturmak da sürecin iyi yönetilmesine katkı sağlar. Satın alımı düşünülen şirketin üst yönetimi ve hissedarları ile iyi ilişkiler kurmak hem bilgi edinebilmek, hem de satın almada diğer rakiplere göre avantaj elde edebilmek için fayda sağlamaktadır. Satın alınacak şirketleri incelerken, piyasadaki rekabet durumunu, fiyat oluşturma gücünü, maliyet konumlandırmasını, müşteri ve ürün portföyünü ve karlılıklarını, insan kaynaklarının yetkinliklerini ve sistemlerini, bilgi altyapısını ve iş süreçlerini iyi anlamak gerekmektedir. Bu nedenle, ciddi bir bilgi toplama ve analiz yapma kapasitesi geliştirilmelidir.

3. Bir şirket alımında baştan belirlenmesi gereken en önemli konulardan birisi de ödenecek maksimum fiyatın ve hangi şartlarda satın alımdan vazgeçileceğinin belirlenmesidir. Bu konuda disiplinli bir süreç oluşturulmadığında yüksek maliyetli hatalı kararlar verilebilmektedir. Bu nedenle satın alınacak şirketin kurum stratejisiyle uyumu, aciri riskleri beraberinde getirmemesi, satın alan şirketin finansal durumunu aciri hassas bir konuma getirecek yükümlülüklerle mal olmaması ve sınırlı bir zaman dilimi içerisinde aciri nakit akışı getirmesine özel önem verilmelidir.

4. Şirket satın alımlarında sadece analitik yaklaşımlar değil, aynı zamanda insan ilişkilerini içeren kurumsal entegrasyon konuları da başarı için büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, şirket satın almayı hedefleyenler hızlı karar süreçleri oluşturmalı ve karar yetkilerinin hangi sorumlulular tarafından kullanılacağını önceden belirlemeliler. Başarılı bir birleşmenin temel adımlarından birisi de satın alımdan sonra sorumlulukları üstleneceklerin mümkün olduğunca erken işin içine dahil edilmesi ve insan kaynakları ile ilgili kararların hızlı ve net olarak verilmesidir. Bu kararlar, insanların yetkinliklerine ve stratejiye uyumlu olarak seçimi kadar, hangi performans göstergeleri ve hedefleriyle yönetilecekleri konusunu da içermektedir.

5. Son olarak, şirket satın alımlarında iyi yönetilmesi gereken süreçlerden birisi de hem iç, hem de dış iletişim konusudur. Değişimden etkilenecek

Çalışanlar, tedarikçiler ve msteriler dogru bir sekilde mümkün oldugunca dedikodulara fırsat vermeden hizli bir sekilde bilgilendirilmelidir.

Özetle, sirketler basariya sadece operasyonel olarak islerini iyi yaparak degil, ayni zamanda dogru stratejik seçimler yaparak ve satin alimlarla büyüme sürecini de iyi yöneterek ulasirlar.

Birlesme sonrasi yapilanma birlesme basarisinin % 70'ini olusturduguna gore birlesme sonrasi entegrasyon kismi basarinin anahtaridir. Degisim her ortamda zorlayici oldugundan, hazirliklar çok önemlidir. Yönetimin degisimi anlamasi, sonuçlari önceden tahmin ederek tüm olasiliklara karsi hazirlikli olmasi gereklidir.

En çok yapilan hata entegrasyon sürecinin hizlandirilmesi gerekliligini gzardi ederek, zaman içinde herseyin kendiliginden yoluna girecegi dsnncesiyle birlesme sonrasi çalışanlara yönelik stratejilere gerekli hazirliklerin yapilmamasidir. Oysa, birlesme ya da evlilik sürecine dahil olan taraflar arasindan degisimden en çok etkilenenler sirket çalışanlarıdır.

Dolayisiyla birlesme sonrasi entegrasyon sürecinde insan kaynaklarına yönelik strateji ve uygulamaların etkinligi basarinin en önemli unsurlarındandır. İnsan kaynaklarına yönelik strateji ve uygulamaların ana hedefi, sürekli ve dogru iletisini saglayarak her kademedeki yönetici ve çalışanların degisim sürecini benimsemesini, desteklemesini ve birlesme vizyonuna yönelik motive etmesini, saglamasıdır.

Birlesme ncesi sirket kültürlerinin metodolojik bir yaklasim dogrultusunda incelenmesi, anket ve grsmelerle mevcut durumun resminin ortaya konmus olmasi, birlesme sonrasi kültür degisimini hizlandirmek ve birlesmedeki olasi riskleri önceden belirleyebilmek ve dolayisiyla iyi yönetebilmek için önemli bir unsurdur.

Birlesme sonrasi saglanması gereken güven ortamı çalışanlar ve msteriler için kritik önem tasimaktadır. Msteriler ve çalışanlar için gelecege yönelik güvenin sağlanması esasi sirket kültüründeki degisimi hizla gereklestirerek birlesme hedeflerini uygulamalarla somutlastirmek ve sistemlerle kalıciligini saglamaktır.

Bu amaçla;

- Sirket içi ve sirket disi beklentileri kontrol etmek,
- Alinan kararlari stratejilerle iliskilendirerek dogru iletisim kanallari ile dogru zamanda net ifade etmek,
- Tüm taraflara strateji ile uyumlu ayni mesajı vermek,
- Yönetici kadrosunu degisimin öncüleri olarak hareket etmeye yönlendirmek

sirketlerin birlesme sonrasi uyum sürecini en etkin sekilde yönetebilmelerini ve sistemlerin kaliciligini saglamak için büyük önem tasir.

Gerçeklestirilen tüm çalismalarda kritik basari faktörleri: tüm çalışanların katiliminin saglanması, beklentilerin netlestirilmesi ve sürekli / tutarli bilgi paylasimi araciligi ile iletisim saglanmasıdır. Basarili bir birlesmenin temelinde detayli ve yogun bir çalışma vardır. Birlesme sonucunda beklenen faydanin yaratilabilmesi için salt is sonuçlarına odaklanmak yerine, bu sonuçlara ulasmada gerekli olan yapı taslarinin yerine koyulması gereklidir.

Bu amaçla öncelikle mevcut durumun tüm boyutlarda degerlendirilmesi, ileride gerçekleştirilecek risklerin belirlenmesi ve riskleri ortadan kaldirmaya yönelik proaktif planlamanin yapılması gerekmektedir. Tüm çalismalarda sirket kültürüne uygun yaklaşımlar geliştirilerek saglıklı, sürekli ve tutarli iletisim saglanmalıdır.

Özellikle organizasyon yapisi ve birlesme sonrasinda olusacak yeni is düzeninin birlesme anlasması asamasında hazırlanması, birlesme ile birlikte hizli ve süratli hareket edebilmeyi saglarken ayni zamanda yeniden yapılanmaya yönelik iç ve dis güvenin olusmasını saglayacaktır. Böylelikle birlesme ile beklenen faydalara süratli ulasmak saglanacaktır.

Günümüzde sirketler degisime hizli adapte olabilmemesindeki basarilari oranında rekabetçi olabilmektedirler. Degisimi sirket olarak basarabilmenin yolu, faydalarının ve beklenen sonuçların tüm paydaslara dogru aktarılması ve paydaslar tarafından sahiplenmenin saglanmasıdır.

2.8 BIRLESMELERDE BASARISIZLIK NEDENLERI

Sirketlerin temel hedefi deger yaratmaktir. Sirket birlesmeleri sirasinda agirlikli olarak dikkati çeken konular etkinlik ve verimlilik artisi, büyüme potansiyeli, karlilik artisiidir. Birlesmelerde “deger yaratmak” beklenen hedef olmakla birlikte, gerçeklesen sonuçlar agirlikli olarak “deger kaybetmek” olmaktadır. Dünya çapinda gerçekleştirilen 115 sirket birlesmesi üzerinde yapılan bir arastirma bu birlesmelerin %58’inin basarisizlikla sonuçlandigini göstermektedir¹⁶⁶.

Bazi sirket evliliklerinin basarisiz olmasinin sebebi, sirket evliliği sonucunda olusan sinerjinin ve dolayisiyla da degerin beklentilerin altında kalmasidir. Sirketlerin önceden tahmin edildiği gibi birbiriyle stratejik olarak yeterince uyumlu olmaması, bir diger basarisizlik nedeni olarak ortaya çıkabilir. Bunun disinda kurumsal kültürlerin çatisması, üst yönetimin görevine devam etmesi için gerekli motivasyonun sağlanamaması ve anahtar konumdaki yöneticilerin sirketten ayrılması da önemli basarisizlik nedenlerindedir¹⁶⁷.

Isletmeler arasi birlesmeler üzerine yapılan incelemeler, gözlemler, bu konudaki basarisizlik nedenlerinden bazılarını su şekilde ortaya koymuştur¹⁶⁸:

1. Satın alınması hedeflenen isletmenin veya isletmelerin iyi seçilmemesi,
2. Baslangıçta birlesmenin yararlı olup olmayacağını ve uygulama olanığının yeterince veya gerçekçi bir şekilde değerlendirilememesi,
3. Devralınan isletmenin üstün ve sakıncalı yönlerinin iyi incelenmemesi, özellikle alınan isletmenin çeşitli eksikliklerinin iyi saptanamaması,
4. Satın alınan isletmenin basarisiz yöneticilerinin değiştirilememesi ya da mevcut yönetimin daha verimli çalışması için özendirici önlemlerin alınamaması,
5. Birlesen isletmelerin yönetici kadrolarının, yeni kuruluşun yönetici gereksinimlerini karşılayamaması, yönetim fonksiyonlarının basarılı şekilde yürütülmesinde yeterli olmaması,
6. Birlesen isletmeler arasında iyi raporlama sisteminin kurulamaması, bilgi akisinin sağlanamaması, satın alınan isletmenin etkili bir şekilde de denetim altında tutulamaması

¹⁶⁶ http://www.arge.com/default.aspx?mnID=43&_mf=54&clt=1&_ms=58&pgID=22

¹⁶⁷ http://www.vergiportali.com/doc/pb/PwC-Infomag%20Ek_Nisan%2006_small.pdf

¹⁶⁸ Akgüç, a.g.e, s.890-892

7. Satın alan işletmenin satın alınan bağlı işletme üzerinde asiri üstünlük, egemenlik kurması nedeniyle alınan işletmenin başarılı yönetici ve personelinin kurulustan ayrılmaları,
8. Birleşen işletmeler arasında uyum sağlanamaması, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayamamaları,
9. Birleşen işletmelerin üst yönetileri arasında temel konularda görüş birliğinin sağlanamaması
10. Satın alınan işletmenin, bilinçli bir birleşme programı, stratejisi olmaması, sırf çekici gördüğü koşullardan yararlanmak amacıyla gelişmiş işletme satın alma girişimlerinde bulunması,
11. Alan işletmenin izlediği strateji ile tutarlı olarak, işletme satın alınmasıyla ilgili kriterleri saptamaması veya bu kriterleri titizlikle uygulamaması
12. Satın alınan işletmenin ek fon gereksiniminin olduğundan daha az tatmin edilmesi ve birleşmeden sonra ana işletmeden bağlı işletmeye önemli ölçüde kaynak aktarılması zorunluluğunun duyulması, ayrıca satın alınan işletmenin sorunlarının çözülmesinin ana işletme yöneticilerinin uzun zamanını alması,
13. Ölçek ekonomilerinin, büyük ölçekte faaliyette bulunmanın yaratacağı ekonomilerin teoride öngörüldüğü şekilde ve ölçüde uygulamada gerçekleşmemesi,

Birleşmeler her zaman için pozitif sonuçlar yaratmayabilir. Birleşme öncesi yapılacak analizlerde birleşecek işletmelerin mevcut sorunları iyi tesbit edilemez ve ortadan kaldırılamazsa, birleşme sonucu oluşacak yeni işletme de bu sorunların oluşturaacağı daha büyük, önceden mevcut olmayan yeni sorunlar (negatif sinerji) nedeniyle başarısız sonuçlarla karşılaşabilecektir. Şirket yöneticilerinin burada yapması gereken şey; birleşme kararını almadan önce şirketleri titizlikle analiz etmek ve mevcut sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik en iyi birleşme stratejisini belirlemektir. Şirketlerin birleşme öncesi farklı stratejilere sahip olmaları durumunda ise bu farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek olumsuzlukların yaşanmaması için ortak bir stratejini belirlenmesi gerekecektir¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Pritchett, Price & Robinson, Donald & Clarkson, Russell, **After The Merger**, Revised Edition, new York, U.S.A.: McGraw-Hill, 1997, s.64-65.

2.9 TÜRKİYE' DE BİRLESME VE SATIN ALMALAR

Ülkemizde gerçekleştirilen şirket birleşmelerinin bilinen en eski tarihlisi 1874 yılında gerçekleşen Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-i Osman-i Sahane'nin birleşmesidir¹⁷⁰. 1933 yılında, Türk Ticaret Bankası Üsküdar Bankası ile birleşerek, Cumhuriyet döneminde rastlanan ilk birleşme olayını gerçekleştirmiştir.

Türkiye'de şirket birleşmeleri daha çok 1950'li yıllardan sonra, özellikle kamu ve bankacılık sektöründe görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde birleşmeler daha çok zor durumda olan bankaların ekonomiye tekrar kazandırılması, kurtarılması amacıyla yapılmıştır. Bankacılık kesiminde gerçekleştirilen birleşmeler için genel bir kural olarak; resesyon dönemlerinde zor durumdaki bankaların diğerlerinde devralındığı, yükselen piyasa koşullarında ise büyüme amaçlı birleşmelerin gerçekleştiği söylenebilir. 1933 yılında gerçekleştirilen Türkiye Sanayi ve Kredi Bankasının Sümerbank'a devri ile Üsküdar Bankası'nın Türk Ticaret Bankası'na devri, 1930'lu yıllarda tüm dünyada yaşanan ekonomik bunalım sonucu bankacılık sektöründe yaşanan sıkıntıların sonucudur. Aynı şekilde 1958 istikrar programından sonra başlayan bunalım neticesinde 1959 yılında Muha Bank ve Tümsu Bank, Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası çatısı altında, mali yapıları zayıf olan Türk Ekspres Bankası ile Bugday Bankası 1962 yılında Anadolu Bankası çatısı altında birleştirilmiştir. 1963 yılında ise Ankara, İstanbul ve İzmir Halk Sandıkları Halk Bankasına devredilmiştir. 1980 sonrasında yaşanan ekonomik krizlere paralel olarak zor durumdaki bankalar birleştirilmiştir. 1983 yılında İstanbul Bankası, Hisarbank ve Odibank, 1984 yılında ise İstanbul Emniyet Sandığı T.C. Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. 1988 yılında Anadolu Bankası ile Emlak Kredi Bankası Türkiye Emlak Bankası adı altında bir araya gelmişlerdir. 1989 yılında T.C. Turizm Bankası Türkiye Kalkınma Bankası ile, 1992 yılında Türkiye Öğretmenler Bankası Türkiye Halk Bankası ile, yine aynı yıl Denizcilik Bankası Türkiye Emlak Bankası ile birleştirilmiştir¹⁷¹. Görüldüğü üzere bu birleşme ve devirler genelde zor durumdaki bankalar arasında gerçekleştirilmiş veya zor durumdaki bir banka daha

¹⁷⁰ Aydın, a.g.e., s. 31.

¹⁷¹ Handan Sümer, "Türk Bankacılık Sisteminde 1980 Sonrası Gerçekleştirilen Birleşmeler Üzerine Bir Değerlendirme", *İktisat Dergisi*, Subat-Mart '99, Sayı: 387, ss. 22-26.

sağlam olan bir baskasına devredilmiştir. Bu nedenle de birleşmelerden beklenen sinerji etkisi oluşmamıştır.

Türk şirketleri açısından birleşmeler, uluslararası pazarlarda etkin olarak yer almak, pazarlama ve rekabet güçlerini arttırmak, sermaye ihtiyaçlarını karşılamak, teknolojik gelişme ve yenilenme imkanlarını sağlamak bakımından önemli avantajlar yaratmaktadır. Yabancı şirketlerin Türk şirketleri ile yaptıkları birleşmelerden bekledikleri avantajlar ise; iş gücünün ucuzluğu ve hammadde zenginliği gibi nedenlerle üretim maliyetlerinin düşük olması, pazar büyüklüğü ve gelişme gösteren pazarlara yakın olması şeklindedir.

Türkiye'deki işletme birleşme ve satın almaların, diğer ülkelerdeki örneklerle karşılaştırıldığında oldukça düşük seviyede kaldığı görülecektir. UNCTAD'ın verilerine göre 1995-1999 yılları arasında Türkiye'de gerçekleşen sınır ötesi birleşme ve satın almaların toplam değeri 1,5 milyar \$'dan daha azdır¹⁷². Özellikle 1980'lerden sonra gelişmiş ülkelerde, 1990'larda ise gelişmekte olan ülkelerde önemli bir trend olan birleşme ve satın almalarda Türkiye bu trendin gerisinde kalmıştır. Ancak son yıllarda birleşme ve satın almalara yönelik hükümet çalışmaları ve özel sektör girişimlerinin olduğu görülebilmektedir. Bu gelişmelerin nedeni olarak, gerek son on yılda yaşanan ekonomik krizler gerekse birleşmelerin ortaya çıkardığı sinerjilerin cazibesi gösterebilir.

Konvertibilitiyeye geçiş, kambiyo rejiminde sağlanan gelişmeler, gümrük vergilerinde yapılan indirimler, yabancı sermayenin tesviki gibi nedenler yabancı şirketlerin ülkemize olan ilgisinin artmasına neden olmaktadır.

2001 ekonomik krizinden sonra, reel ve mali sektörün yeniden yapılandırılması konusunda işletme birleşmeleri ve birleşmelerin kolaylaştırılması konularına ağırlık verilmiştir. Bu kapsamda, ilk olarak banka birleşme ve satın almaların önündeki yasal engellerin kaldırılmasına yönelik vergi düzenlemeleri yapılmıştır.

Birleşmelerin vergisel ve diğer yönlerden tesvik edilmesi amacıyla 4605 sayılı Kanun'la, Kurumlar Vergisi Kanunu'na devir ve birleşmelere kapsamlı şekilde vergi istisnası getiren geçici 29'uncu madde eklenmiştir. Yine 2001 yılında yasalanan 4684 Sayılı Kanun'da da, devir ve birleşmeleri kolaylaştırmak yönünde yeni vergi

¹⁷² UNCTAD, World Investment Report 2000
www.unctad.org/en/pub/ps1wiroffs.en.htm

tesvikleri getirilmiştir. Bu gelişmelerin etkisiyle 2001 yılında özellikle mali sektörde önemli birleşmeler yaşanmıştır. Örneğin, Sigorta Mevduat Fonu disinda olan alti bankada birleşme ve satın alma süreci gerçekleşmiştir¹⁷³.

Türkiye'de gerçekleşen işletme birleşmelerine genel olarak bakıldığında Rekabet kurumu verilerine göre bir holdinge bağlı olan işletmelerin birleşmelerinin çoğunlukta olduğu görülmektedir¹⁷⁴. Bu şekildeki birleşmelerin bir nedeni olarak, karlı işletmelerin zararlı işletmeleri bünyesine alarak, bağlı olunan holdinglerin zarar eden işletmeler nedeniyle piyasadaki değerlerinin ve prestijlerinin olumsuz etkilenmesinin önlenmeye çalışılması gösterilebilir.

Birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye'nin de en büyük ekonomik problemi sermaye-kaynak eksikliği olduğu söylenebilir. İç kaynaklarda ortaya çıkan kaynak yetersizliğini çoğu gelişmekte olan ülke yabancı sermaye girişi ile telafi etme yollarını aramaktadır. Bir ülkeye değişik yollarla gidebilen en faydalı yabancı sermaye, finansal ya da stratejik ortaklıklar şeklindeki doğrudan yatırımlar yolu ile giren sermaye kabul edilmektedir.

Yabancı Sermaye Derneği (YASED)'in verilerine göre Türkiye yabancı sermaye çekme bakımından 140 ülke arasında 123'üncü sırada bulunduğu halde, potansiyel açısından 72'inci sırada yer almaktadır¹⁷⁵. Dolayısıyla, ülkemizdeki yabancı yatırımların diğer gelişmekte olan ülkelere göre küçük kaldığı ve sınırlı sermaye birikimimizin dünyada ve bölgemizde önemli pazar payları elde edebilecek sektörlerin oluşmasına imkân vermediği söylenebilir.

2.10 DÜNYADA SİRKET BİRLEŞMELERİ

Son dönemde dünyada şirket satın almalar ve birleşmeleri büyük hız kazandı. Rekabet koşulları maliyetlerin düşürülmesi için duyulan gerksinim ve büyük şirketlere karşı mücadele ilaç gibi sektörler de büyük hareketlilik gözlendi. Son dönemde Amerika'dan sonra Avrupa'da da bu eğilimin arttığı görülüyor. Bu da Avrupa'daki hisse senedi piyasalarının seffaflaşması, Avrupa ortak para birimi Euro'nun işlem görmeye başlaması, şirketlerin perspektifinin genişlemesi ve rekabet

¹⁷³ Selma Koç, "KVK Geçici 29 Kapsamında Gerçekleştirilecek Banka Devir ve Birleşmeleri", **Active**, Mart-Nisan 2002. s.26.

¹⁷⁴ Rekabet Kurumu, Birleşme ve Devralmalar, www.rekabet.gov.tr/birlesme_ve_devralmalar

¹⁷⁵ Activeline, YASED'in Yeni Kaptanı Erdikler, **Active Arastırma Merkezi**, Mart 2003, s.3

ortamında şirketlerin küçük birer oyuncu olarak kalamayacaklarını anlamasıyla açıklanıyor

Birleşme, rakipler üzerindeki kontrolü ve yönetim hakkını arttırmayı kapsayan bir stratejidir. Birleşme, hisselerini satın alma veya tamamını ele geçirme, yüksek ölçek ekonomisinden faydalanma ve kaynakların transferi açısından önemlidir. Bu, Renault'un Volvo'yu satın almasının nedenidir. Bu sayede Renault, Volkswagen ve General Motors'un ardından Avrupa'da üçüncü büyük otomobil üreticisi olmuştur. Renault, birleşme öncesinde Avrupa otomobil pazarında %10.6 paya sahip iken; Volvo %1.4'üne sahipti. Su anda Renault, Avrupa otomotiv pazarında ilk üç sırada yer almaktadır. Bu da birleşmenin şerjik etkisine çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır. Barbie, Höt Wheels ve Disney oyuncaklarını üreten Mattel şirketi, rakip Fisher-Price oyuncak firmasını, dünyanın en büyük oyuncak üreticisi olan Hasbro'ya üstünlük sağlayabilmek amacıyla ele geçirmiştir. Su anda Mattel şirketi satışlarının yansından fazlasını ihraç etmektedir¹⁷⁶.

"Birleşme, daha kaliteli ekip yaratır", "Birleşme, daha fazla yatırım demektir", "Birleşme, daha güçlü kaynak sahibi olmak demektir". Sıralanan sözlerin sahibi, Fransa'nın çimento ve yapı malzemeleri alanında uluslararası devi Lafarge'in Başkanı Bertnard Collomb'a aittir. Collomb, dünyada bir numara olmak için Blue Circle'i bünyelerine katmak istediklerini de belirtmiştir.

Renault Başkanı Louis Schveitzer'e "Japon Nissan'i bünyenize kattınız. Fransız ve Japon kültürleri arasında bir uyumsuzluk yaşamıyor musunuz?" diye sorulduğunda, su ilginç yanıtı vermiştir: "Bizimki Fransız-Japon kültür evliliği değil. Biz de zaten ürünlerimizde farklılıkları kabul ederek bu birleşmeyi yaptık. Nissan'in ürünlerini aynen korumayı düşünüyoruz." Renault, bundan kısa süre sonra Koreli Samsung Motors'un yüzde 70'ini satın almıştır. Aynı Schveitzer, dünyadaki otomotiv gelişiminden söz ederken, "Bence Daimler-Chrysler birleşmesi şart değil" demistir. İki Fransız devinin başkanları kendi büyüme hedefleri için birleşmelere sıcak bakarken, sıra rakiplerinin büyümesine gelince, tedirginliklerini gizleyememektedirler.

Dünya geneline bakıldığında, kimi devlerin çekincelerine karşın şirket evlilikleri hızla sürmektedir. Dev şirketlerin bir araya geldiği bu dönemi piyasalar

¹⁷⁶ Selim Aydınlioglu, "Firma Birleşmeleri Üzerine Bir Model", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.16

"mega birlesmeler dönemi" olarak adlandiriyor. Bu dönemde hemen hemen her endüstrinin devleri aralarında evlilik sözleşmesi yapmışlardır. Bunlardan en çarpıcı olanlar, birlesme sonrası toplam degerleri itibariyle şöyle sıralanabilir:

Exxon - Mobil.....	86 milyar \$
Travelers Group - Citicorp.....	73 milyar \$
SBC Communications - Ameritech.....	72 milyar \$
Bell Atlantic - GTE.....	71 milyar \$
AT&T - Tele Communications.....	70 milyar \$
Nations Bank - Bank America.....	62 milyar \$
British petroleum - Amoco.....	55 milyar \$
Daimler Benz - Chrysler.....	40 milyar \$

Sirket birlesmelerindeki bu artisın nedeni Dünya ekonomisindeki devrim niteliginde meydana gelen gelismelerdir. Bilgi teknolojisindeki hizli gelismeler, özelleştirme, ticari sınırların ortadan kalkması, merkezi düzenlenmelerin azalması, globalleşme ve rekabet anlayışı ve rekabet yapısında kökten değiştirmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KÜRESELLESMENİN SİRKET BİRLESMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

21.Yüzyıl birtakim yeni oluşumları da beraberinde getirmektedir. Bunların basında Yeni Dünya Düzeni veya diğer adıyla küreselleşme olgusu gelmektedir. Küreselleşme olgusu, 1989 yılından sonra, Doğu Bloğu'nun yapı değişikliği içine girmesi ve soğuk savaşın bloklar arasında sona ermesiyle dünyanın yeniden şekillendirilmesi süreciyle başlamıştır. Bu süreç ekonomik gelişmelerin dünya geneline yayılması, büyük sermayenin sınır tanımadan ve yasal birtakim engellerle karşılaşmadan uluslararası piyasalarda rahatça dolasacağı, küçük sermayeye hareket imkânı tanımayacağı endişesini doğurmuştur. Ancak, gelişmiş ülkelerin sanayi ürünlerinin yani sıra, gelişmekte olan ülkelerin ürünlerinin de uluslararası pazarlarda tüketicilerin beğenisine sunulması, ülkeler arasında sınırların giderek kaldırıldığının ve ticari ilişkilerde entegrasyona gidildiğinin bir göstergesi olmuştur¹⁷⁷.

Son yirmi yıl içerisinde hızla yayılan küreselleşme olgusu müşteri ve firma açısından birçok gerçeği değiştirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte talebin, arzın ve rekabetin küreselleşmesi söz konusu olmuştur. Zaman içerisinde küreselleşme süreciyle birlikte küresel pazarlar, küresel tüketiciler, küresel markalar, küresel firmalar ve küresel sanayiler oluşmuş ve buna bağlı olarak rekabet de küreselleşmiştir¹⁷⁸.

Küreselleşme süreci içerisinde olan günümüz dünyasında işletmelerin temel amacı işletme kârını maksimize etmek, işletmenin piyasa değerini yükseltmek ve bununla beraber işletmenin devamlılığı ile büyümesini sağlamaktır. Dünyada yaşanan politik, sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmeler ve değişimler karşısında işletmelerin, çeşitli alternatifler üretmesi, örgütsel gelişim ve yeni yapılanmalara açık olması gerekmektedir.

Sirketler küreselleşen dünyada varlıklarını koruyabilmek ve tek başına yapamayacağı işlerin altından kalkabilmek amacıyla başka bir işletme ile birleşmeyi

¹⁷⁷ Akman, a.g.e, 113

¹⁷⁸ Doğan Uysal, "Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2000, sayı No:6, s.5.

tercih edebilmektedir. Bunun yanı sıra bilmediği pazarları süratle öğrenerek, pazara girişi kolaylaştırmak, başka bir coğrafi bölgede yoğunlaşmış yeteneklere ulaşmak, yetenekleri ve olanakları birleştirerek yeni fırsatlar oluşturmak, yetenek açıklarını gidermek ve gelecek için yarışmak amaçları ile şirket birleşmesi gerçekleştirilmektedir¹⁷⁹.

Küreselleşme birleşme/satınalmaları etkileyen önemli bir faktördür. Söyle özetlemeye çalışırsak "Küresel ekonomi ve yarattığı gelişmeler ekonomik hayatta yeni tanımlamalar ortaya çıkarır, yeniden yapılanma ihtiyacını doğurur ve birleşme/satınalmaları etkiler." 20. yüzyıl başlarında yaşanan 1.Dünya Savaşı öncesinde de küresel ekonominin varlığı görülmektedir. Üstelik mal ve sermaye hareketlerinin miktarı ve göreceli payı açısından bakıldığında bugün varolan ile kıyaslanabilecek bir küresel ekonominin varlığından bahsedilebilir. 2.Dünya Savaşı sonrasında kurulan çift kutuplu uluslararası ekonomik sistem de aslında küresel ekonomiyi esas alan bir sistemdir. Günümüzde ise çok farklı bir küresel ekonomi vardır. Bireysel ülkelerin ve ekonomilerinin oluşturduğu sistem, yerini tek bir küresel ekonomiye bırakmaktadır. 1973'lerde başlayıp 1990'larda hızlanan bu olgu tek bir hareketle değil bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın sonlarında hızla aktifleşen serbest ticaret bölgeleri ve serbest ticaret anlaşmaları (NAFTA, PAFTA, Gümrük Birlikleri) bu sürecin önemli göstergeleridir¹⁸⁰.

Küreselleşmenin şirket birleşmeleri açısından değerlendirilmesi sektörel ve organizasyonel olmak üzere 2 boyutta ele alınmıştır:

3.1 SEKTÖREL AÇIDAN DEĞERLENDİRME

Teknolojik gelişme ve taşıma maliyetlerindeki düşüş neticesinde son yıllarda iyice hızlanan küreselleşme süreci, gerek ülkeleri gerekse teşebbüsleri oluşturan yeni ekonomik düzene ayak uydurmaya zorlamaktadır. Ekonomik bakımdan sınırların kalktığı günümüzde, ülkeler uluslararası rekabet güçlerini artırmak ve kalkınmak için ekonomik birlikler kurarken, şirketler de küreselleşme sonucu artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için birleşme ve devralmalar gerçekleştirmektedir.

¹⁷⁹ Yves L Doz ve Gary Hamel, **Şirket İttifakları**, Çev: Atilla Bostancıoğlu, İstanbul, Sabah Yayınları, 1999, s.45-46.

¹⁸⁰ Tahralı, a.g.e.,s.55

Artan küreselleşme beraberinde atan rekabeti de getirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısalmalarla basa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin yüz yüze kaldıkları rekabet yapısını zorlaştırırken aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlastırmaktadır¹⁸¹.

Ticaretin serbestleşmesi ve sınırların kalkması, firmalar için coğrafi pazarı dünya pazarı haline getirmiştir. Coğrafi pazar dünya pazarı olunca, rekabet küresel düzeyde gerçekleşmektedir. Küreselleşme rekabeti artırdıkça şirketler yeni ürünler geliştirip ayakta kalabilmek için konularında uzmanlaşmış diğer şirketlerle birleşmeyi tercih etmektedirler. Daha büyük sermaye, daha büyük borçlanabilme kapasitesini ve daha fazla yatırımı beraberinde getirmekte bu da yeni şirketin küresel arenadaki rekabet gücünü artırmaktadır. Bir başka deyişle, küresel rekabetin gelişimi, pazar beklentilerinin gerçekleşmemesi ve kâr marjlarının düşmesi firmaları uluslararası işbirliğine, başka firmalarla birleşmeye veya ortak girişimler kurmaya itmektedir. Firmalar, birleşmeden teknolojik gelişim sağlamayı, ortaklık yapılarını güçlendirmeyi, kurumsallaşma yolunda gelişim sağlamayı, asiri kapasite ve durgunluğu asmayı beklemektedirler

Küreselleşme, iki farklı şirket evliliğine neden olur: Birden fazla ülkede faaliyet gösteren herhangi bir firmanın rekabetine karşılık yerli firmalar kendi aralarında birleşebilirler. Burada amaç, yabancı rekabete dayanabilmek ve faaliyetleri dışa açabilmektir. Bu amaç, yerli firmaları birleşmeye güdülenmiştir. Böyle bir durumda ulusal rekabet otoritesi devreye girerek durumu inceler. İkincisi, birden fazla ülkede faaliyet gösteren firmaların kendi aralarında birleşmeleridir. Sınırsız birleşmeler, farklı ulusal pazarlarda farklı etkiler doğurabileceği için birden fazla rekabet otoritesinin onayını almalıdır. Rekabet otoriteleri, her birinin mevzuatındaki usule ve esasa ilişkin farklılıklar nedeniyle farklı kararlar verebilirler. Ülkelerin bildirim mevzuatları dahi birbirinden farklılık göstermektedir. Aynı zamanda bu birleşme, uluslararası arenada rekabete aykırılık tasımağken bir ulusal pazarda hakim durum yaratabilmektedir. Ulusal rekabet otoritesinin, rekabeti engellediği gerekçesiyle birleşmeye izin vermemesi

¹⁸¹ Eskişehir Anadolu Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XIV, Sayı 1-2, 1998 ve Cumhuriyet Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Ekim 2002

durumunda birlesen firmaların ürünlerinin ulusal pazara girişinin engellenmesi gerekmektedir¹⁸².

Sadece şirket birleşmelerinde değil, rekabete aykırı anlaşma, karar ve uygulamalar ile hakim durumun kötüye kullanılması konularında da sorunlar çıkabilmektedir. Örneğin; bir ülkenin ulusal pazarında rekabeti engelleyen yabancı bir firmanın rekabete aykırı anlaşma, karar ve uygulamalarında ulusal rekabet otoritelerinin yabancı firmayı soruşturma yetkisi konusunda veya ulusal pazarda değil ama yabancı bir pazarda hakim durumda olan ve bunu kötüye kullanan bir firmaya uygulanacak kurallar konusunda benzer sorunlar yaşanabilecektir. Bu sorunlar, uluslar arası işbirliği, ikili anlaşmalar veya esitlik ve şeffaflık prensibine dayalı OECD veya DTÖ bünyesinde çok taraflı bir forum oluşturulması yollarıyla çözümlenebilir¹⁸³.

Küreselleşme, son yıllarda büyük artış gösteren şirket evliliklerinin en büyük nedenlerinden biri olmakla birlikte, tek nedeni de değildir. Tesebbüsler, piyasada daha güçlü bir konuma gelmek, yeni bir ürün pazarına veya coğrafi pazara girmek, iflas etmekten kurtulmak gibi çeşitli amaçlarla birleşme veya devralma işleminin tarafı olabilmektedirler

Nedeni ne olursa olsun, şirket birleşme ve devralmaları ekonomik, toplumsal ve çevresel açıdan çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Birleşme ve devralmalar, ekonomik açıdan ele alındığında rakipler, müşteriler, tüketiciler ve tüm ekonomi üzerinde bir takım etkilere yol açmaktadır. Birleşme ve devralmaların bu etkileri, üretim ve dağıtımında sağlanan verimlilik neticesinde ortaya çıkan düşük fiyatlar ve yüksek kalitenin müşterilere ve tüm ekonomiye yansımaları yoluyla ekonomik refahı artırması şeklinde olumlu olacağı gibi, piyasadaki oyuncu ve ürün çeşidinin azalması nedeniyle müşterilerin tercih seçeneklerinin kısıtlanması ve fiyatların artması gibi olumsuz şekilde ortaya çıkması da mümkündür.

Küreselleşme sürecinin şirket birleşmelerine etkisi konusunda yapılan bu açıklamalardan sonra sürecin sektörel açıdan değerlendirilmesini 3 başlık altında incelemek mümkündür:

¹⁸² Devlet Planlama Teskilatı, **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, 8. Bes Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, Yayın No:2544, 2000, s.64

¹⁸³ a.g.e, s.26

1. Pazarın Yapısına Etkilerinin Değerlendirilmesi
2. Ürün ve Hizmetlere Etkilerinin Değerlendirilmesi
3. Kullanılan Teknolojiye Etkilerinin Değerlendirilmesi

3.1.1 Pazarın Yapısına Etkilerinin Değerlendirilmesi

Globalleşme ile birlikte uluslararası şirketler birleşme ve tekelleşme eğilimleri artmıştır. Giderek tek pazar olma özelliği kazanan dünyadaki değişim ve gelişmeler işletmeleri pazar açısından aynı ölçekte düşünmeye ve güç birliği yapmaya zorlamaktadır¹⁸⁴. Son zamanlarda yaşanan çok uluslu şirket birleşmeleri bu gelişmeleri doğrulamaktadır.

Endüstriler hızlı bir biçimde global bir görünüm kazanmaya başlamış bunun sonucunda ise bir çok işletme için ülke sınırları dışında da faaliyette bulunmak zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Fakat gelisen her firma bu pazar yapısı (Küresel Pazar) karşısında yeni fırsatlar yaratıp bunlardan yararlanabilecek güce sahip olmayabilir. Özellikle uluslararası birleşmeler, firmalara rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü ve global pazarlarda güç sağlamaktadır. Firmalar, başka şirketlerle birleşerek ya da ortak yatırımlara girerek dış pazarlarını geliştirmektedirler. Yabancı firmaların iç pazarlara girmesiyle oluşan uluslararası rekabet tehditlerine karşı koyabilmek için işletmeler birleşme eğilimi göstermektedirler¹⁸⁵.

Hızla değişen iş dünyasında dışarı açık ve rekabetçi şirketler ulusal ve uluslararası pazarlarda kalıcı olabilmek için yeni stratejiler izlemektedir. Şirket birleşmeleri sonucunda firmalar daha önce girilmemiş yeni pazarlara girerken, mevcut ürün ve hizmetlerine yenilerini eklemektedir. Birleşme sonrası elde edilen büyük ölçekli yapı maliyetleri azaltırken pazar payını ve gücünü artırmaktadır. Özellikle yabancı şirketlerin yaptığı yatırımlardaki amaç, yerel şirketin üretim araçlarını, dağıtım kanallarını, yönetimin kullanılması ile hazırda var olan pazardan yararlanabilmektir. Yeni bir pazara girmenin en hızlı yolu var olan bir şirketin satın alınması ile

¹⁸⁴ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret Uçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993, s.19-20

¹⁸⁵ Griffiths Alan & Wall Stuart, **Applied Economics-An Introductory Course**, Eight Edition, New York: Pearson Education Limited, 1999, s.89

gerçekleşmektedir. Satın almalarda sıkça rastlanan bir neden olan stratejik büyüme aynı zamanda örgütlenmede de önemli tasarruflar getirmektedir¹⁸⁶.

Sirketlerin faaliyet alanı dışında üretim ve faaliyetlere yönelmeleri risk dağıtım açısından oldukça önemlidir. Birleşme, şirketler için bir tür “çesitlendirme” getirirken, daha önceden tek bir pazar içinde alınan potansiyel risklerin azaltılmasını sağlar¹⁸⁷. Özellikle pazar yapısında önemli değişiklikler yaratan yatay birleşme sonucu pazardaki mevcut rakip sayısı azalır. Bu durumun rekabet üzerinde iki önemli etkisinin olması beklenir. Birinci olarak birleşme sonucu oluşan teşebbüsün pazar payının, işleme taraf teşebbüslerin herbirinin ayrı ayrı pazar paylarından yüksek olması nedeniyle, bu teşebbüsün pazar gücü elde etmesine ve piyasada hakim durum yaratılmasına olanak sağlayabilir. İkinci olarak, yatay birleşme sonucu değişen piyasa yapısı, teşebbüslerin rekabeti bozucu anlaşmalar yapması için elverişli bir ortam yaratabilir¹⁸⁸. Ancak yatay birleşme her zaman rekabeti azaltmaz. Etkin olmayan, küçük teşebbüslerin birleşmesi sonucu oluşan yeni bir teşebbüs, piyasada pazar gücüne sahip olan büyük teşebbüslerin karşısına rakip olarak çıkmak suretiyle rekabeti artırabilir¹⁸⁹.

Dikey birleşmeler piyasadaki rakip sayısında, dolayısıyla pazar yapısında doğrudan değişiklik yaratmamakla birlikte, pazarın yeni girişlere kapatılması sonucunu doğurabilmektedir. Özellikle taraflardan birinin yatay seviyede pazar gücünün olması, dikey birleşme sonucu oluşan teşebbüsün, rakiplerini pazar dışına itmesine veya maliyetlerini artırabilmesine olanak sağlayabilir.

Karma birleşme türlerinin yatay ve dikey boyutta herhangi bir rekabet sorunu yaratması beklenmemektedir. Ancak bu tür bir birleşme, pazardaki mevcut hakim durum nedeniyle diğer bir pazardaki rekabetin olumsuz etkilenmesine olanak sağlar

Son yıllarda yapılan şirket birleşmelerini de işin içine kattığımızda, ortaya devleşen şirketlerin çıktığı görülmektedir¹⁹⁰. Buna şöyle bir örnek verebiliriz; Dünya beyaz esya devlerinden Bosh markası pazarını genişletebilmek, Türkiye pazarında

¹⁸⁶ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2305>

¹⁸⁷ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2305>

¹⁸⁸ Harun Ulu, “Birleşme ve Devralmalarda Ortaya Çıkan Rekabet Sorunları ve Kosullu İzin”, Ankara, 2004, <http://www.rekabet.gov.tr/word/tezler/harunulu.doc>

¹⁸⁹ Aslan, a.g.e.s.266

¹⁹⁰ Murat Uluçay, “Globalleşme Sürecinde İşletmelerin İşbirliği Yönelimleri Ve Birlikte Kalkınma Modeli”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999. s. 17

rekabet edebilmek ve gereken rekabet gücünü sağlayabilmek için Profilo ve Siemens ile birleşme yolunu seçmiştir. Bu birleşme ilk önce sadece Türkiye pazarı için teklif edilmiş, fakat Profilo tarafından Türkiye'de gerçekleştirilecek üretimin yurtdışı pazarlarına da girmeyi hedeflemesi ile geliştirilmiş ve tüm dünya pazarlarında rekabet edebilmek amaç edinilmiştir. Bu şirket su anda Asya ve Ortadoğu dahil geniş bir yelpazeye üretim gerçekleştirmektedir¹⁹¹.

3.1.2 Ürün Ve Hizmetlere Etkilerinin Değerlendirilmesi

Günümüzün küresel rekabet ortamında işletmeler giderek daha talepkar olan alıcılara hizmet vermektedir. Müsterileri ister bireysel tüketici isterse bir başka üretici/satıcı firma olsun, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerinin iyi kalite, düşük fiyat ve kısa teslim süresi beklentilerini hızla karşılayabilmek, daha fazla çeşit üründen daha küçük miktarlarda verilen ve anlık olarak değiştirilen siparişlere uyum sağlamak zorundadır. 1990'li yılların büyüyen pazarlarında geçerli olan “ne üretirsem satarım, maliyetim yükselirse fiyatı artırırım, gecikirsem müşteri bekler” anlayışına artık yer yoktur. Çünkü sizin her eksiginizde yerel veya uluslararası bir rakip derhal yerinizi alır.

Strateji uzmanı Michael Porter'in modeline göre rekabet avantajı yaratmanın birinci yolu maliyet avantajı yaratmaktan geçmektedir. Maliyet avantajı yaratırken dikkat edilmesi gereken nokta sunulan ürün ve hizmetin farklılığını veya en azından kabul edilebilirliğini korumak olmalıdır. Rekabet avantajı yaratmanın diğer bir yolu da sunulan ürün veya hizmeti farklılaştırmak ve bu farklılığın da müşterilerinize değer yaratmasını sağlamaktır¹⁹².

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de teşvikler ve koruma duvarları vasıtasıyla kâr elde etme dönemi de artık kapanmıştır. Büyük ya da küçük her firma çok sayıda rakibin olduğu bir ortamda ve giderek bilinçlenen tüketicilere hizmet etmek zorundadır. Gelinen noktada belirli birkaç tip ürün ile pazardaki değişik ihtiyaçları karşılayabilmek de mümkün değildir. Satis alanının genişletilmesi adına giderek

¹⁹¹ Ayfer Karatas, “Bosh Türkiyeden Sogutacak”, **Power Dergisi**, Subat, 1997, s.51-52.

¹⁹²http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=10

kisiye özel ürünlerin yaratılması ve bunun hızla ve düşük maliyetle yapılabilmesi gereklidir. Ürün ömrü kısalmaktadır ve tamamlandığında hâlâ talep edilen bir ürüne yatırım yapmış olmak için ürün geliştirme süresinin kısaltılması zorunludur¹⁹³.

3.1.3 Kullanılan Teknolojiye Etkilerinin Değerlendirilmesi

Bilisim teknolojisi ile telekomünikasyonun birleşmesi sonucu yeni sektörler ortaya çıkmakta, mevcut sektörler yeniden yapılanmakta ve işletmelerin rekabet yöntemleri kökten değişmektedir. Rekabetçi stratejilerin desteklenmesi amacıyla uzun yıllardır teknolojiye yatırım yapılmaktadır. Bu trendin ilerideki yıllarda artarak süreceği görülmektedir. İşletmeler küreselmeye sevk eden güçlerin rekabeti arttıkça, üretim alanında faaliyet gösteren işletmeler bilisim teknolojisi ve telekomünikasyonun önemli ölçüde kullanıcısı haline gelmiştir. Nitekim, benzer ürünlere talebin olduğu birçok pazarda önde gelen işletmelerin üç ana pazar olan Kuzey Amerika, Avrupa ve Pasifik'te aktif rol oynamaları gerekmektedir. Mesela, tıbbi cihaz sektörünün önde gelen üç işletmesi GE , Siemens ve Toshiba kendi pazarları dışında birbirlerinin ana pazarlarında oldukça aktif rol oynamaktadır. Benzer durumun otomobil, bilgisayar, matbaa makineleri ve güç kaynağı ekipmanı gibi bir çok sektörde geçerli olduğu görülmektedir. Tüm bu sektörlerde bilisim teknolojisi ve telekomünikasyon uzak birimlerin koordinasyon ve kontrolü, merkezkaç hale getirilmiş faaliyetlerin verimliliğinin artırılması, yerel ve küresel müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde süreç ve ürünlerin standartlaştırılması konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

Teknoloji, iki yönden küresel ticaretin konusu olabilir; bunlardan birincisi, mal ticaretini geliştirmesidir. Teknoloji, burada yeni malların bulunmasına ya da mevcut olanların geliştirilmesine, daha düşük maliyetle ve kaliteli üretilmesine olanak sağlayarak dış ticareti geliştirici etkide bulunur; diğeri de, doğrudan teknolojinin kendisi, uluslararası ticaretin konusu olabilir. Teknoloji, daha önce de tanımladığımız gibi, sadece somut bir alet değildir. Bir işin nasıl yapılacağını gösteren teknik bilgi, beceri ve know-how'lardan oluşan bir değerdir. Teknolojinin bu anlamda uluslararası ticaretin konusu olması, onun, yabancı bir firma ile lisans

¹⁹³ <http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin.asp?id=2>

anlasmasi yapmak, patent satin almak yoluyla transfer edilmesiyle olur. O halde, bir firmanin yenilik getirici bir teknolojiye ulasmasinin iki yolu vardir; onlardan biri, yenilikleri dogrudan o firmanin kendisinin icat etmesi, diğeri de baskalari tarafından üretilen teknolojinin transfer edilmesi ya da taklit editmesidir.

Gelismekte olan ülkeler açisindan transfer edilen teknolojiyi kullanilabilecekleri alanlari ve transfer edilecek teknolojiyi tespit etme yöntemlerini su sekilde belirleyebiliriz:

- Yeni ürün ve süreçlere yönelik araştırma yapmak: Araştırma faaliyetleri, teknoloji alanındaki yayınları takip etme, ticari ve teknolojik fuarlara katılma gibi pasif faaliyetlerin yanında, alternatif ürün ve süreçleri, deneme gibi aktif faaliyetlerde bulunma.
- Ürün ve süreçleri yerel kosiillara uyarlamak: Transfer edilen teknolojinin ülke ve firma kosullarina uygun bir duruma getirilmesi için yapılan çalismalari içerir. Bu faaliyetler, genellikle ülkenin girdi niteliginden, çalışanların niteliginden ve yerel piyasa durumlarından etkilenir.
- Yeni ürün ve süreç geliştirmek: Bu asamada yeni ürün ve süreç geliştirmenin firmaya özgü bir nitelik tasidigini belirtebiliriz. Firma için yeni olan bir süreç ya da ürün ülke veya sanayi için yeni olmayabilir.
- Temel araştırma yapmak: Gelismekte olan ülkelerin temel araştırma faaliyetleri oldukça düsüktür ve yapılanin da basit nitelikle araştırma faaliyetleri olduğu söylenebilir.

Teknoloji transferinin tüm bu zorliiklarına rağmen, her firma uygun teknolojiyi belirleyip transfer etme veya kendisi geliştirmek durumundadır. İşletmeler, bunun için uygun yatırım planlari hazirlayarak, fiziksel donanim tespiti, uygun örgütsel tasarim, kalite kontrol ve ürünlerini, degisen piyasa kosullarina göre yeniden uyarlama ve girdi saglamak için sektördeki en iyi örnekleri bularak, onlardan yararlanma (benchmarking) yoluna gitmelidirler. Ancak bu sayede, işletmeler hizla degisen piyasa kosullarında rekabet etme imkani elde edebileceklerdir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; hizli teknolojik degisimler uluslararası işletmelerin rekabet içinde olduklari baslica konulardan birisidir. Hizi yakalayabilmek için, günümüzde eski rakipler sirket birlesmeleri ve stratejik ortakliklarla birlesmeye baslamislardir. Ileriye yönelik yapılacak degerlendirmeler,

globalizasyon sürecinde teknolojik değişimlerin artmasını ve uluslar arası işletmelere etkisini dikkate alıcı nitelikte olmak zorundadır.

3.2 ORGANİZASYONEL AÇIDAN DEĞERLENDİRME

Son çeyrek yüzyıldaki uluslararası iş ortamı, şirketler için tamamen yeni fırsatlar ve tehditler ortaya koymuştur. Çok uluslu şirketler artık daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında rekabet etmektedirler. Uluslararası pazar yapısı hedef müşteri kitlesine daha kaliteli seviyede ürün ve servis sunumunu gerekli kılmaktadır. Büyük firmalar artık eskisi gibi davranmamakta, ürün geliştirilmesinde ve dağıtımında yaşanan yoğun rekabetle baş edebilmek için yeni organizasyon konfigürasyonlarını yasama geçirmek zorunda kalmaktadırlar. Eskiden birbirlerinin amansız rakibi olan şirketlerin artık araştırma ve üretimden, satış ve servise kadar her aşamada artan şekilde birlikte çalışma gayreti içerisinde oldukları gözlenmektedir. Uluslararası rekabet nedeniyle hiçbir bağımsız firma ürün, fiyat ve kaliteden servis ve dağıtımına kadar bütün müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir kapasiteye sahip değildir. Bugünkü uluslararası iş ortamında piyasaların küresellesmesi, teknolojik değişim ve yenilikler, uzak doğu kökenli çok uluslu şirketlerin piyasa hakimiyeti ve hükümet politikalarındaki değişiklikler, global ve katı rekabet olgusunu ortaya çıkaran önemli eğilimleri ortadan kaldırmaya başlamıştır. Bu nedenle gittikçe daha karmaşık hale gelen iş ortamındaki çağdas, çok uluslu organizasyonlar, bu küresel arenada yaşayabilmek için organizasyon yapıları kadar stratejilerini de yeniden ele almak durumunda kalmışlardır. Bu da stratejik ittifakları, şirket evliliklerini ve şirket satın almaları şeklindeki yeni alternatifleri uluslararası iş dünyasının gündemine taşımıştır¹⁹⁴.

Günümüzde her firmanın global olma yolunda ilerlediğini söylemek mümkün değildir. Fakat global olmasalar da yerel firmalar yurt dışındaki üreticilere ve müşterilere ulaşabilmek için işletmeler arası stratejik işbirliği (ortak girişim, birleşme, lisans anlaşmaları gibi) anlaşmaları yapmaya yönelmektedirler. Örneğin; Hollandalı elektronik üreticisi Philips, Japon Matsushita ile işbirliği yaparak video ve compact disc gibi yeni ürünler üretmiştir. Aynı şekilde İsveç firması Volvo ile

¹⁹⁴ http://www.5mworld.com.kasim_2000/makale_sirket.htm

Fransız Renault bir stratejik işbirliği kurmuşlardır. Bu işbirliği ile yeni ürün stratejilerini paylaşırlar, malzeme alımı ve tasimacılık konusunda da yardımlaşmaktadırlar. Bir üçüncü örnek olarak da Amerikan Digital Equipment firması ile İtalyan Olivetti firması gösterilebilir. İki firma Olivetti'nin İngiltere'deki araştırma laboratuvarının finansmanını ve sonuçlarını paylaşmaktadır. Otomobil endüstrisi de bu konuda çok ilginç örnekler vermiştir. Amerikan General Motors firması, Japon Toyota ile ortak girişim, İsveç'li Saab, Koreli Daewoo ve Japon Isuzu ve Suzuki ile kısmi mülkiyet anlaşmaları vardır. Volkswagen firmasının da Amerikan Ford ve Japon Nissan ve Toyota ile ortak girişim anlaşmaları vardır. Toyota, IBM, Philips, Bayer, Sony ve Unilever gibi firmalar dünyadaki başlıca pazarlara doğru yayılmışlardır. Fakat globalizasyon, her firmanın bütün global pazarlara girmesi demek değildir. Küçük ve orta ölçekli firmalar da uzmanlaşma yoluyla belli ürünler üzerinde yoğunlaşarak avantaj sahibi oldukları pazarlara girebilirler. Örneğin; İsveç'in Ericsson firması 70'e yakın ülkede haberleşme ürünleri satmaktadır.

Globalizasyon sonucunda işletme stratejileri ve davranışları değişmeye başlamıştır. İşletmelerin globalizasyon ile artan rekabet karşısında rekabet güçlerini korumak için üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon sistemlerini değiştirdikleri gözlenmektedir. Bu nedenle küreselleşmenin şirket birleşmeleri açısından değerlendirilmesinde örgütsel boyutu 4 başlık altında inceleyeceğiz:

1. Yönetim ve Organizasyona Etkilerinin Değerlendirilmesi
2. Üretim Etkilerinin Değerlendirilmesi
3. Pazarlama ve Satış Etkilerinin Değerlendirilmesi
4. İnsan Kaynağına ve Örgüt Kültürüne Etkilerinin Değerlendirilmesi

Finansal etkiler çalışmanın bütününde yer yer anlatıldığı için ayrıca bir başlık altında incelenmemiştir.

3.2.1 Yönetime ve Organizasyona Etkilerinin Değerlendirilmesi

Sirket birlesmelerinde yeni bir yapinin ortaya konularak bir bütünün ortaya çikarilmasinda 3 önemli unsur üzerinde durulmaktadır¹⁹⁵;

1. Amaçların birlestirilmesi,
2. Maddi varlıkların birlestirilmesi,
3. Beseri varlıkların birlestirilmesi, örgütlenmesi, uyumlastirilmesi ve bu süreç içerisinde mevcut sorunların tespit edilerek ortadan kaldırılması.

Birlesmeler her zaman için pozitif sonuçlar yaratmayabilir. Birlesme öncesi yapılacak analizlerde birleşecek işletmelerin mevcut sorunları iyi tesbit edilemez ve ortadan kaldırılamazsa, birleşme sonucu oluşacak yeni işletme de bu sorunların oluşturacağı daha büyük, önceden mevcut olmayan yeni sorunlar (negatif sinerji) nedeniyle başarısız sonuçlarla karşılaşabilecektir. Sirket yöneticilerinin burada yapması gereken şey; birleşme kararını almadan önce şirketleri titizlikle analiz etmek ve mevcut sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik en iyi birleşme stratejisini belirlemektir. Şirketlerin birleşme öncesi farklı stratejilere sahip olmaları durumunda ise bu farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek olumsuzlukların yaşanmaması için ortak bir stratejinin belirlenmesi gerekecektir.

Birlesmelerde, organizasyon ve yapı değişiklikleri hakkındaki literatür, genellikle organizasyon yapısındaki değişmelerin her iki şirketin temel fonksiyonları gerçekleştirme şekilleriyle, karar verme ve çalışanların hissettiği yetki dağılımındaki farklılıklara bağlı olduğunu vurgular. Organizasyon yapısındaki değişiklikler daha çok iki şirketin entegrasyon derecesine göre ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir entegrasyon için kritik başlangıç noktası, yeniden yapılanmanın gerçekleştirilme tarzidir. Yönetimin yapısı, kilit roller, raporlama ilişkileri, isten çıkarmalar, yeniden yapılanma ve entegrasyonun insanların kariyerlerini etkileyebilecek diğer boyutları, anlaşma imzalandıktan mümkün olan en kısa süre sonra çalışanlara duyurulmalı ve yürürlüğe konulmalıdır. Sürüncemede kalan değişiklikler, belirsizlikler ve aylarca süren rahatsızlıklar insanların gücünü tüketebilmekte ve alimin sinerjik değerini azaltmaya başlayabilmektedir.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Ali İhsan Çetin, "Sirket Birlesmelerinde Örgütsel Degisim", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Trabzon, 1998, s.66.

¹⁹⁶ Özgeldi, a.g.e., s.95-96.

Birlesme sonrasında karsilasilan en önemli sorunlar yönetim ve örgüt yapisi ile ilgilidir. Birlesmeden sonra uygun bir organizasyon yapisinin olusturulamamasi, isletme fonksiyonlarinin ayri bölümlerde toplanmasi verimli çalismayi olumsuz yönde etkileyerek, bilgi akisinda aksamalara ve karar alma fonksiyonunun yerine getirilmesinde güçlüklerle neden olabilmektedir. Birlesilen sirkette basarisizlik nedenlerinden biri de koordinasyonun saglanamamasidir. Koordinasyon ile çeşitli isletme faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri yerine getiren çeşitli kademelerdeki personelin birbirleriyle uyumlu olmasi ve grup çabalarinin ortak amaç dogrultusunda tutulmasi amaçlanmaktadır.¹⁹⁷

Birlesmeler sonucu amaca yönelik olarak tasarlanan ideal yapı ile mevcut yapinin birbirine uyarlanmasi birlesmelerin en zor prosedürüdür, birlesmenin basarisi da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Birlesmelerde yeni bir yapı ortaya çıkartirken, ortak amaçlar etrafina bir uyumlastirma yapilamaz ise mevcut sirketlerin, mevcut yapılarının degisime olan tutumu, birlesmeye karsi olusmasi muhtemel tepki ve direnislerle birleserek ciddi sorunlar çıkmasına neden olacaktır. Bu noktada grubun verimlilikini arttiran, fonksiyonel ve yapici çatismalari belirli bir düzeyde tutulmasi; amaçlardan saptiracak, fonksiyonel olmayan çatismalari saptayıp bunların yasanmamasi, ortaya çıktıklarında da yıkici etkilerini en aza indirecek çözümlerin bulunmasi için çaba harcanmalıdır.¹⁹⁸

Birlesen isletmelerin üst yönetiminin fikir ayriliklari, isletmelerin ölçeklerinin farklı olmasi, isletmeler arasi bilgi akisinin saglanamamasi, isletmelerin kurum kültürlerinin farklı olmasi, isletmelerin yönetim şekillerinin farklı olmasi, organizasyon yapılarının uyumsuzlugu, isletmelerin personelleri arasındaki anlaşmazliklar gibi nedenler ise isletmelerin birlesme sonrası karsilasabilecegi sorunlardır. Ayrıca, üst yönetimin birlesmenin getirecegi fırsatları görememesi, isletme çalışanlarının bu degisime reaktif tepki vermesi, isletmenin birlesmenin getirecegi degisime uyum saglayacak yeteneginin olmaması, örgütsel esnekligin saglanamaması, personel kalitesinin ve miktarinin yetersizligi, ekonomik, sosyal ve siyasi kosulların olumsuz olmasi gibi sorunlarda iyi yönetilmesi ve çözülmesi gereken konular arasındadır. Birlesmeye karar veren isletmeler bu sorunları önceden dikkate almalıdırlar. Böyle bir degisim öncesinde tüm bu sorunlara çareler

¹⁹⁷ Ismet Mucuk, **Modern Isletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Istanbul, 1996, s.176.

¹⁹⁸ Aslan, a.g.e., s.231.

aranmalıdır. Bu nedenle, firma birleşmelerinde başarılı bir yönetim ve ideal bir organizasyon yapısı büyük önem arz etmektedir.

3.2.2 Üretime Etkilerinin Değerlendirilmesi

Şirket birleşmeleri üretimin küresel düzeyde örgütlenişinin sonuçlarından biridir. Üretimde globalizasyonun çeşitli özellikleri vardır:

1. Üretim faktörlerinin global ölçekte değerlendirilerek üretim yapılması, dağıtılması ve tüketilmesidir. Buna örnek olarak; iş sahaları olarak dünyanın ele alınarak ucuz girdilerin olduğu yerde üretim yapılması gösterilebilir.
2. Dünya ölçęindeki standartlarla ticaretin gerçekleştirilmesidir. Global kalite ve teknolojik standartlarda üretim ve pazarlama yapılması örnek olarak gösterilebilir.
3. İşletmeler dahil tüm ekonomik aktörlerin uluslararası bir boyutta ortak bir ekonomik strateji esasına dayalı bir planlamaya girmesidir. İşletmelerin teknoloji alanında stratejik işbirliğine girmeleri örnek olarak verilebilir.

Global pazara yönelik global üretim faaliyeti; hammadde, ara mali, emek maliyeti ve dissal maliyetlerden oluşan üretim maliyetini minimize edecek şekilde, üretim sürecinin farklı aşamalarının farklı ülkelerde gerçekleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Üretim alanı olarak tüm dünyayı hedefleyen çok uluslu firmaların üretim faaliyetlerini maliyetlerinde avantaj sağlayacak şekilde sınır-ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır-ötesi istihak, fason imalat anlaşmaları gibi değişik şekillerde uluslararası düzeye genişletmeleri üretimin globalleşmesi ile sonuçlanmıştır¹⁹⁹

Üretimin globalleşmesi ile özellikle mikro-elektronik ve motorlu taşıt üretimi gibi alanlarda global fabrikalar ortaya çıkmıştır. Böylece bir malın üretiminin değişik safhalarını oluşturan araştırma-geliştirme, parçaların hazırlanması, montajı, tamamlanması ve kalite kontrol gibi safhalar, karşılaştırmalı üstünlüğe bağlı olarak tek bir üretim hattı içinde birden çok ülkeye yayılmıştır²⁰⁰.

¹⁹⁹ Coskun Can Aktan ve Hüseyin Sen, **Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye, Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Araştırmalar Serisi, No: 1, Ankara: Kasım 1999, s. 11

²⁰⁰ Jeffrey Sachs, "International Economics: Unlocking the Mysteries of Globalization", **Foreign Policy**, No: 110, Spring 1998, s. 98

İletişim ve ulaşım olanaklarındaki büyük gelişme üretim sürecinin örgütlenişinde yeni fırsatlar ve seçenekler yarattı. Bir yandan Fordist kitlesel üretimden uzaklaşarak bir ürünün farklı tiplerini küçük ölçeklerde üretme olanakları, öte yandan üretimin farklı aşamalarını dünyanın farklı bölgelerinde gerçekleştirme olanakları doğdu. Örnek olarak, Amerikan bankalarının belirli bilgisayar işlemlerinin İrlanda’da gerçekleştirilmesi ya da bazı Alman firmaları için aynı işlemlerin Hindistan’da yapılması gösterilebilir. Yine basit bir örnek olarak, Almanya’da yetisen arpadan bira üretmek yerine arpanın Güney Amerika’ya gönderilmesi ve orada üretilen biranın yeniden Almanya’ya getirilmesinin daha ucuza geldiği belirtilebilir.

Diğer bir deyişle üretimin globalleşmesi ile üretim-içi ihtisaslaşma önem kazanmış; bu nedenle çokuluslu firmalar, etkinlik ve verimliliği ön plana çıkarmak ve global rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirebilmek için sürekli yenilik yapmak ihtiyacını duymaya başlamışlardır. Şirket evlilikleri söz konusu yeniliklerden biri olarak sayılabilir. Böylece şirketler sağladıkları ölçek ekonomisi avantajı ile operasyonel maliyetlerde düşüş sağladılar.

Birleşme ve satın almaların işletmelerin üretim fonksiyonu üzerindeki etkileri arasında yeni teknik bilgi veya teknolojiye kavuşulması, yoksatma olasılığının azaltılması; boş kapasitenin kullanılması, büyük miktarlarda tedarik etmenin sağlayacağı maliyet yararları, yardımcı üretim yeri ve hizmet gider yerlerindeki giderleri esdeyişle genel üretim giderlerini (aynı hizmeti veren) tesislerden birini iptal ederek azaltma olanakları; aynı iş kolunda çalışan iki şirketin dikey entegrasyon olanakları; oldukça pahalı olan sabit sermaye araçlarının (makine, donatım vs..) daha etkin kullanımı ile kapasitelerinden tam yararlanma olanakları; ürün çeşitlendirme olanakları vb etkileri vardır.

3.2.3 Pazarlama Ve Satış Etkilerinin Değerlendirilmesi

Birleşme ve satın alma sonrası elde edilen karlılık ve satış hacmi başarısının ölçüsü olarak ele alındığında, birleşmelerin etkisi üç şekilde yorumlanabilir²⁰¹. Bunlar:

²⁰¹ Klaus Gugler ve diğerleri, “The Effects of Mergers: An International Comparison”, **Unip Conference**, Vienne, Aralık, 2001, s.20

- Birlesmeler hem satislari hem de karliliği arttiriyorsa, birlesen isletmelerin piyasa etkinligi artar,
- Birlesmeler hem karlari azaltip, hem de satislari azaltiyorsa birlesen isletmelerin piyasa etkinligi azalir
- Birlesmeler karlari azaltip satislari arttiriyorsa, birlesen isletmelerin pazar payi artmasina ragmen pazar gücü azalmistir.
- Birlesmeler karlari artirip satislari azaltiyorsa, birlesme sonrasi isletmenin pazar payi azalmasına ragmen pazar gücü artmistir.

Birlesme sonucunda isletmelerin büyümesi, piyasadaki rekabet gücünün artmasını saglar. Artan rekabet gücü pazarlama fonksiyonunun daha etkin biçimde yürütülmesine olanak saglar. Ayrica birlesme sonucunda isletmelerin dagitim kanallarinin ve piyasalarinin birlesmesi de fiyatlama ve dagitimda etkilik saglar²⁰².

Birlesme ve satin almaların isletmelerin pazarlama fonksiyonu üzerinde, mevcut dagitim kanallarinin daha etken kullanilmasi ; yeni pazarlara girme için zaman ve maliyetten tasarruf, pazar payinin artmasi ; yatay birlesme ile rakiplerin dikey birlesme ile sürüm piyasasındaki alıcıların elde edilme olanagi ; rekabetin kismen ya da tümüyle ortadan kaldirilabilmesi, satislarda pazarlik gücünün artmasi vb..olumlu etkilerleri vardır.

3.2.4 İnsan Kaynakları ve Örgüt Kültürüne Etkilerinin Degerlendirilmesi

Küresellesmenin etkilerini yogun bir şekilde hissedildiği günümüzde isletmelerde basari insan kaynaginın niteligine ve etkinligine de bagli olmaktadır. Küresellesen ve rekabet içine giren dünya piyasasında, isletmeler için asil rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ve becerilerini gelistirmis, her çeşit bilgiye ulasmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıciligini sürekli gelistiren insan kaynagi olusturmaktadır.

Sirket birlesmelerini takiben bireyler üzerinde stres yaratan pek çok faktör ortaya çıkabilmektedir. Özellikle çalışanlar üzerinde gözle görülür degisikliklere neden olan birlesme sürecindeki en önemli stres faktörü “is belirsizligi” durumudur. Is

²⁰² Bükler, Asikoglu ve Sevil, a.g.e., s.504.

belirsizligi durumunda çalışanların is güvenligi azalırken, is gücündeki pek çok insan transfer düşüncesine kapılır. Ancak, yeni performans değerlendirme kriterleri, şirket içi iliskilerde karşılaşılan değişimler, o zamana kadar karşılaşılan is kaybetme kaygısı gibi pek çok önemli faktör pek tartışılmaz. Şirketlerin birleşme sürecinde görülen “is belirsizligi” durumunda karşılaşılan bir sorun psikolojik değişimlerdir. Depresyon ve kaygı birleşme döneminde çalışanların en sık karşılaştığı sorunlardan biridir. Ayrıca, yoğun is kaybetme kaygısı çalışanlarda özgüvenin azalmasına ve özel hayatta birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Fizyolojik ve psikolojik açıdan pek çok problemle karşılaşan çalışanların, sağlıklı bir is ortamına geri kazanımları, ancak yöneticilerin doğru iletişim yollarını kullanması ile gerçekleştirilebilir. Şirket çalışanlarının morallerinde meydana gelen düşüş, çalışanların yetenek, enerji ve üretkenliklerinde de belirgin bir düşüş yaşanmasına neden olmaktadır.

Şirket birleşmelerinde yaşanan en önemli ikilem, organizasyonel yapı içindeki “az verimli” kısımlardan sıyrılmaya çalışan işletmelerde, en verimli çalışanlarının ilk ayrılanlar olmasıdır.

Çogu zaman önceden belirlenen birleşme planı bire bir uygulanırsa da birleşme sürecinin “insani” boyutu, birleşme sonrasında da devam etmektedir. Bu nedenle, çalışanların yeni şirket kültürü ile tam olarak bütünleşebilmesi ve onlardan beklenen verimliliğin alınabilmesi için insan kaynaklarının izlediği veya izleyeceği politikalar birleşmelerin başarı derecesi üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Şirket birleşmeleri ve satın almalarında insan kaynaklarından beklenen ana çalışma sahalari şunlardır²⁰³:

- Şirket kültürü ve adaptasyon
- Çalışan demografilerinin belirlenmesi ve yetkinlik analizi
- Prim ve ödeme sistemlerinin ana şirketin sistemleriyle karşılaştırılması
- Yeteneklerin ortaya çıkartılması
- Is kontratı ve tazminat gibi çalışanla ilgili her türlü hukuki sorundan haberdar olma

²⁰³ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2305>

Insan kaynaklari departmanlarından sirket birlesmeleri ve satin almalarında beklenen, “bekle-ve-gör” politikasının aksine, “risk alimi” politikasıdır. Bu sayede, insan kaynaklari yukarıda bahsedilen tüm alanlardaki çalısmaları hizli bir şekilde sürdürebilir. Üretimdeki en önemli faktör olan insandan “tam kapasite” ile yararlanmak, ancak dogru insan kaynaklari politikaları ile gerçekledebilmektedir.

Sirket birlesmeleri büyük ölçüde ve çoğunlukla hizli bir organizasyon ve yönetim degisikligini beraberinde getirmektedir. Sirketin adi, sahibi, kontrolü, logosu, organizasyon semasi, yönetim stili, sistemleri, prosedürleri, kimligi degismektedir. Bu da sirket kültürünün degismesi anlamına gelmektedir²⁰⁴. Dolayısıyla, örgüt kültürü, büyüme stratejisinin basarisini etkileyen bir kavramdır. Örgütte yer alan beseri kaynaklar üzerinde, tutum, deger ve inançları sekillendirme, sosyal sistemin üyeleri yoluyla etki etme gibi özellikleri ile büyüme stratejisinin yürütülmesinde etkin bir rol oynar. Bu bağlamda örgüt stratejisi, uygun bir kültürle desteklenmelidir; aksi halde sosyal ve ekonomik degisimlere uyumu güçlestiren bir kültür yapisi sirketin rekabet gücünü zayıflatır, amaçlarına ulaşmasını engelleyen bir güç olarak ortaya çıkar²⁰⁵.

Birlesme ve satın almalarda istenilen düzeyde basariya ulaşabilmesi için kültürel bütünlesme türü ve seviyesi kritik öneme sahiptir. Bütünlesme çabaları yayıldıkça, iki sirketin yöneticileri, birbirlerinin örgüt kültürlerini tanımaya ve daha iyi anlamaya baslarlar. Dolayısıyla birlesme öncesi hazırlık döneminde her iki sirket liderinin istenilen tür ve düzeyde kültürel bütünlesmeyi kararlarması gerekmektedir²⁰⁶.

²⁰⁴ Aylin Olcay Gürer “Sirket Birlesmelerinin Insan Kaynaklari Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2000, s.22.

²⁰⁵ Güzey, a.g.e., s.116.

²⁰⁶ Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, Sirket Birlesmeleri, İstanbul, Alfa Basım, 2004, s.623

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BORUSAN-MANNESMANN BIRLESMESININ DEGERLENDIRILMESI

4.1 ARASTIRMANIN TASARIMI

4.1.1 Arastirmanin Konusu

Küresellesmenin sirket birlesmeleri açisindan degerlendirilmesi konulu tez çalismamda Borusan- Mannesmann birlesmesinin sektörel ve organizasyonel etkileri ele alınmistir.

4.1.2 Arastirmanin Amaci

Globallesme, artan rekabet ve sürekli degisiklik gösteren ekonomik kosullar örgütlerde yapisal degisimleri zorlamakta ve yönlendirmektedir. Sirketler büyümek ve asil amaçlari olan kar maksimizasyonunu gerçeklestirmek için birlesme ve satın alma gibi yöntemlere basvurmaktadirlar. Borusan- Mannesmann birlesmesi de global rekabetin sonuçlarindan biridir.

Bu arastirmada amacimiz:

- Küresellesmenin sirket birlesmeleri açisindan sektörel ve organizasyonel boyutlarda degerlendirilmesi ve etkilerinin ortaya konulmasi
- Küresel sürece uyum saglamalari için sirketlerin birlesme esnasinda nasil bir yöntem izlemeleri gerektiğinin belirlenmesi
- Birlesme sonrasi uygun yapi tasarimi hakkında bilgi verilmesidir.

4.1.3 Arastirmanin Teknigi

Borusan-Mannesmann birlesmesi incelenirken veri toplama araci olarak mülakat, dökümanlar ve gözlem analizleri kullanilmistir. Ekler bölümünde yer alan mülakat formu ile arastirmaya temel olacak veriler 13 soru halinde sirket yöneticilerine sunulmustur. Bunun yanisira sermaye piyasasinda faaliyet gösteren

sirketin finansal raporlari, yatirimci bilgileri incelenmis ve sirkette uygulanan yeni yonetim teknikleri yorumlanmistir.

4.1.4 Arastirmanin Yontemi

Borusan- Mannesmann birlesmesi “ornek olay calismasi” seklinde incelenmistir. Birlesmesinin sonuclari hem sozel hem de sayisal olarak ortaya konulmustur. Birlesmenin uretime ve satislara etkisi incelenirken nicel verilerden yararlanildigi ve bu verilerle tümevarim yapildigi için pozitivist bir yaklasim sergilenmistir. Birlesmenin yonetim, insan kaynaklari ve örgüt kültürüne etkileri incelenirken “ne”, “niçin oluyor” sorularina yanit aranarak, olayin gerçektestigi çevre dikkate alinmistir. Birlesme sürecinde meydana gelen degisiklikler nitel bilgiler isiginda yorumlayici bir yaklasimla ortaya konulmustur. Sirketin üst düzey yoneticilerinin konusma metinleri, bilgilendirme toplantilari incelenmis, insan kaynaklarindan alinan bilgilerle sonuca ulasilmistir

4.1.5 Arastirmanin İçerigi

1. Ana Kütle

Bu arastirmanin ana kütleli küresel rekabet ortaminda birlesme stratejisini basariyla uygulamis sirketlerdir.

2. Örneklem

Bu arastirmanin örneklemini asagida belirtilen ve birlesme stratejisi uygulamis sirketlerdir:

- 1) Borusan Birlesik Boru Fabrikalari A.S.
- 2) Mannesmann Sümerbank A.S

3. Ölçülecek Değişkenler

Arastirmada ölçülecek değişkenler yapılan literatür arastirmalarinin sonucunda küresellesmenin sirket birlesmeleri açısından degerlendirilmesi ile ilgili elde edilen ve arastirmanin teori bölümünde bahsedilen faktörler ve bu faktörlerin sonuçlarıdır. Bu faktörler şunlardır:

- 1) Sektörel Açidan Degerlendirme
 - a) Pazar Yapısına Etkilerinin Degerlendirilmesi
 - b) Ürün ve Hizmetlere Etkilerinin Degerlendirilmesi
 - c) Kullanılan Teknolojiye Etkilerinin Degerlendirilmesi
- 2) Organizasyonel Açidan Degerlendirme
 - a) Yönetime ve Organizasyona Etkilerinin Degerlendirilmesi
 - b) Üretime Etkilerinin Degerlendirilmesi
 - c) Pazarlama ve Satışa Etkilerinin Degerlendirilmesi
 - d) İnsan Kaynağı ve Örgüt Kültürüne Etkilerinin Degerlendirilmesi

4.1.6 Arastirmanin Kisitlamaları

Bu arastirma, tezin teori bölümünde belirtilen küresellesmenin sirket birlesmeleri açısından sektörel ve organizasyonel anlamda degerlendirilmesi ve etkilerinin belirlenmesine yöneliktir. Dolayısıyla bu arastirmanin sonuçları, sirket birlesmelerinin küresellesmeden etkilenip etkilenmediğini ve etkilenme derecesini göstermektedir. Ancak, bu arastirma tezimizde belirtilmemekle beraber küresellesme ve sirket birlesmeleri üzerinde etkili olan diğer faktörleri göstermez. Dolayısıyla yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda ulaşılan sonuçlar sadece belirlenen faktörlerin etkisine yöneliktir.

4.1.7 Arastirmaya Iliskin Bulgular

4.1.7.1 Borusan Holding Hakkinda

Türkiye'nin önde gelen sanayi ve hizmet gruplarından biri olan Borusan'ın temelleri 1944 yılında İstikbal Ticaret'in kurulmasıyla atıldı. Demir-çelik ticareti ve tarım ürünleri ihracatı yapan şirket, 1958 yılında ilk sanayi yatırımı gerçekleştirildi ve Borusan Boru Sanayi A.S. kuruldu. Borusan'ın çelik sanayiindeki ilk yatırımı olarak Kerim Çelik 1960 yılında faaliyete geçti. Bugün yıllık üretim kapasitesi 230.000 tona ulaşan Kerim Çelik, geniş ürün yelpazesi ile beyaz esya, otomotiv, metal esya üreticileri ile bunların yan sanayilerine hizmet vermektedir.

1968 yılında Borusan Boru'nun 4.000 metrekareselik Sefaköy'deki fabrikası 58.000 metrekaresel alan üzerine kurulu Halkalı'daki yeni modern tesisine taşındı. Ardından şirket, 100.000 ABD Doları düzeyindeki ilk ihracatını Suriye'ye yaptı.

1969 yılında Türkiye'nin önde gelen ağır sanayi makineleri üreticileri arasında yer alan Borusan Mühendislik kuruldu. 1970 yılında ise, içten yanmalı motorların hassas parçalarından olan motor supapları ve supap aksesuarları üreten Supsan İstanbul Sefaköy'de kuruldu. Supsan, kuruluşunun 4. yılında, Amerikan Eaton S.r.L. lisansı ile üretime başladı. Bugün orijinal yedek parça ve yenileme pazarında yaklaşık % 60'lık pazar payı ile lider konumdadır. Nihayet, 1972 yılında, Borusan Holding kuruldu ve tüm Borusan şirketleri Holding çatısı altında toplandı.

1973 yılında Kara nakliyatı alanında faaliyet göstermek üzere Boru Nakliyat kuruldu. Şirket, 1983 yılından itibaren gümrükleme, liman işletmeciliği ve depoculuk hizmetleri de vermeye başladı. 1971 yılında kurulan galvaniz kaplama konusundaki Türkiye'nin ilk üretici firması Birlik Galvaniz, 1975 yılında Borusan Grubu'na katıldı. Borusan İhracat İthalat ve Dağıtım, 1975 yılında Borusan Grubu şirketlerine dış ticaret hizmeti vermek üzere kuruldu. Aynı yıl Borusan Boru Gemlik tesisleri de kuruldu.

1977 yılında Borusan şirketlerine bir yenisi eklendi; Borusan Yatırım. Şirket bugüne kadar çelik, distribütörlük ve entegre lojistik sektörlerinde faaliyet göstermekte olan belli başlı Borusan şirketlerine iştirak etti. Borusan Yatırım'ın yatırım portföyü Borusan Grubu'nun yüksek büyüme potansiyeline sahip olan veya kendi faaliyet alanında sektörün lideri konumundaki iştiraklerden oluşuyor.

1983 yılında Borusan'ın Gemlik'te iskelesini kurmasının hemen ardından 1984 yılında Borusan Oto, BMW AG'nin Türkiye distribütörlüğünü üstlendi. 1995 yılında ise, Borusan Oto, distribütörlük sektöründeki faaliyetlerine Rolls Royce'u da ekledi.

1989 yılında ise, Türkiye'nin soğuk sac üreticisi ilk özel sektör kuruluşu Borçelik kuruldu. Aynı yıl bosta gemi kiralama, liman işletmesi ve deniz nakliyesi olmak üzere birçok alanda faaliyet gösteren Bortrans şirketi kuruldu.

1994 yılında, Caterpillar'ın inşaat, madencilik, ziraat ve diğer sektörlerde kullanılan iş makinalarının satış, pazarlama, yedek parça ve servis konularını kapsayan müşteri destek hizmetlerini yürütmek üzere Borusan Makina faaliyete geçti. Caterpillar'ın güç sistemleri alanındaki birikimini Türk pazarına daha iyi aktarabilmek amacıyla, 1997 yılında Borusan Makina'dan ayrılarak Borusan Güç Sistemleri adı altında yeniden yapılandı. Borusan Makina, Türkiye'deki başarısının sonucu olarak Ekim 1997'de Bakü'de kurduğu tesisi ve ekibi ile Azerbaycan'da Caterpillar'ın tek temsilcisi olarak çalışmaya başladı. Bunu, 1997 yılı sonunda Gürcistan'da, 1998 yılı Mayıs ayında Türkmenistan'da ve 1999 yılında Kazakistan'da aldığı Caterpillar temsilcilikleri takip etti.

1998 yılında Mannesmannröhren Werke AG ile yapılan ortaklık çerçevesinde Mannesmann faaliyetlerini Borusan Boru ile birleştirdi ve Mannesmann Boru adını aldı. Bu birleşmenin ardından İstanbul'da kurulan Borusan Mannesmann Boru Yatırım AS, bugün Avrupa'nın en büyük 5 dikisli boru üreticisinden biri konumundadır.

Boru Nakliyat, Bortrans ve Borusan İhracat ve İthalat, 2000 yılında birleşerek Borusan Lojistik adını aldı. Böylece Borusan, yeni bir alana daha adım atmış oldu. Borusan Lojistik aynı yıl 18 milyon dolarlık yatırım yaparak Gemlik'te ki ikinci iskelesini hizmete açtı.

Bilgisayar ve Telekomünikasyon sektörlerindeki yatırım fırsatlarını değerlendirmek amacıyla Şubat 2000'de Borusan Teknoloji kuruldu. Borusan Teknoloji, yüksek gelişim potansiyeli vaat eden şirketlere finans ve yönetim desteği sağlama hedefi çerçevesinde Mart 2000'de Time'i, daha sonra sırası ile Borusan Telekom ve Pargem'i istisrakleri arasına kattı. Aynı yıl, Borusan Elektronik Ticaret, İletişim ve Bilgi Hizmetleri AS. Borusan grubu şirketleri arasına katıldı.

Borusan, Mitsubishi ve USS'nin ortak girişimiyle, açık artırma yöntemiyle ikinci el oto alım satımı gerçekleştirmek üzere kurulan Oto Exchange, Ekim 2001'de faaliyetlerine başladı. Aynı yıl, Borusan Boru, İtalya merkezli Structo Vobarno fabrikasını satın alarak özel boru kapasitesini üç misli artırdı. Borçelik de, dünyanın en büyük çelik üreticisi konumunda olan Fransız ortağı ile dev bir yatırıma imza atarak, 140 milyon dolarlık kapasite artırımı ve galvanizli sac tesisi yatırımını gerçekleştirdi.

2002 yılında Borusan Holding Mercedes, Renault, Peugeot, Ford, Nissan gibi dünyanın önde gelen otomobil markalarına hizmet veren Çelik Servis Merkezleri Bamesa Aceros'un yüzde 35'ini satın aldı.

2004 yılında Borusan Makina, Caterpillar'ın Kırgızistan temsilcilğini ve Orta Asya'nın tahıl ambarı Kazakistan'da tarım makineleri üreticisi AGCO'nun dünyaca tanınmış traktör markası Massey Ferguson traktörlerinin distribütörlüğünü aldı. Borusan Boru ile Mannesman Boru Borusan Boru çatısı altında birleşti. 2002 yılında Comnet'i bünyesine katarak kurumsal İnternet hizmetlerinin lideri konumuna gelen Bnet'in devami olma niteliğini taşıyan Borusan Telekom, alternatif telekom operatörü olarak Türk Telekom'un rakipleri arasında yerini aldı.

Borusan, kuruluşundan bugüne sosyal ve kültürel etkinliklere önem vermiştir. 1992'den bu yana faaliyet gösteren Asim Kocabiyik Kültür Eğitim Vakfı, Türk eğitim dünyasına, kurduğu okullar ve verdiği burslarla katkıda bulunmaktadır. Borusan Kültür ve Sanat ise ülkemizde çağdas klasik batı müziğinin daha geniş kitleler tarafından benimsenmesi misyonu çerçevesinde, Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası ve müzik kütüphanesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Her ay İstanbul'un iki yakasında düzenli konserler veren Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, aynı zamanda İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın sözleşmeli orkestrası olarak festival kapsamında gelen solistlere de eşlik etmektedir. İKSV ile uzun soluklu bir sponsorluk çalışmasına da başlayan Borusan, 2006 yılından itibaren 10 yıllığına Uluslararası İstanbul Müzik Festivali'nin de sponsoru olmuştur²⁰⁷.

Borusan Grubu, bugün çelik (boru ve yassı çelik), distribütörlük (otomotiv ve iş makineleri), lojistik ve telekomünikasyon ana iş kollarında, bünyesindeki 23 şirket ile faaliyet göstermektedir.

²⁰⁷ <http://www.borusan.com.tr/BTFiles2006/KurumsalBilgi2006.doc>

Çelik Grubu Sirketleri

- Borusan-Mannesmann
- BM Vobarno
- Borusan Paslanmaz Boru
- Borçelik
- Birlik Galvaniz
- Kerim Çelik
- Borusan Mühendislik
- Borusan Istikbal Ticaret

Distribütörlük Grubu

- Borusan Oto
- Borusan Otomotiv
- Borusan Makina
- Borusan Güç Sistemleri
- Otomax
- Supsan

Lojistik Grubu

- Borusan Lojistik

Teknoloji Grubu

- Borusan Telekom

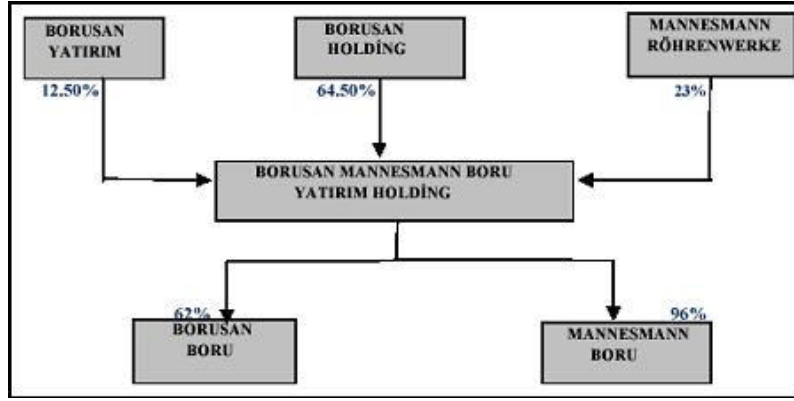
Diğer

- Borusan Yatırım
- Borusan Kültür ve Sanat

Büyüyen, iyi yönetilen, kurumsallasmis, modern bir grup olan Borusan Grubu, “isini en iyi yaparak bir alim önde olma” vizyonuyla hareket etmekte ve profesyonel yönetim anlayisi ile çalismalarini sürdürmektedir

Konumuz geregi; Holding bünyesinde ki çelik grubu sirketlerinden Borusanmannesmann A.S. ayrintili olarak incelenmistir.

Sekil 5. Borusan- Mannesmann Boru Yatirim Holding²⁰⁸



4.1.7.2. Mannesmann Werke Hakkinda²⁰⁹

Çelik dikissiz boru yapma tekniği olan soguk sekillendirme ilk kez 1885 yılında Reinhard ve Max Mannesmann tarafından bulunmuştur. Daha sonra, 1890 yılında ilk Mannesmann Sirketi kurulmuştur. 1899 yılında firma Amerikan ve İngiltere pazarına açılmış ve ilk basınçlı boru hattını yapmıştır. 1908 yılında İtalya’da ilk üretim işletmesini kurmuştur. 1929 yılında şirket demir, çelik ve kömür grubu olarak 3 gruba ayrılmıştır. 1952 ve 1955 yılları arasında Brezilya, Kanada ve Türkiye’de yatırımlar yapmıştır. 1969 yılında ise Thyssen adlı bir Alman şirketini satın almıştır. Böylece dünyadaki en büyük boru üreticisi haline gelmiştir. 1990 yılında fabrika kurumu, kontrol teknikleri, otomotiv, elektrik-elektronik mühendisliği alanlarına girmiştir. Aynı yıl Almanya’nın ilk özel mobil telefon işletmesini

²⁰⁸ Özlem Ünlü, “Borusan Yatırım Sirket Analizi”, Gedik Yatırım Arastirmalari, Istanbul, 09/2003

²⁰⁹ <http://www.mannesmann-archiv.de/englisch/download/konzern.rtf>

kurmudur. 2000 yılında Salzgitter AG ile Mannesmann AG birleşmiştir. Mannesmann ismini piyasadaki etkisinden dolayı şirket ismi Mannesmann olarak devam etmiştir.

4.1.7.3 Borusanmannesmann Hakkında

Türkiye'de çelik boru sektörü ilk Mannesmann Sümerbank ile 1957'de başlamış, onu Borusan Boru 1958'de takip etmiştir. 1998 yılında Borusan Boru global arenadaki rekabet gücünü sağlamlaştırmak amacıyla büyük bir işbirliğine imza atmış ve Almanya'nın önde gelen sanayi kuruluşu Mannesmannröhren Werke AG ile Türkiye'deki dikisli çelik boru faaliyetlerini birleştirme kararı almıştır. Bu birleşme sonucunda kurulan Borusan Mannesmann Yatırım Holding; yıllık toplam ciroları 250 milyon ABD dolarına ulaşan, 1400'den fazla kişinin çalıştığı ve üretim kapasiteleri 750.000 ton olan tesisleri ile Avrupa'nın en büyük ilk beş çelik boru üreticilerinden biri olmuştur²¹⁰.

Borusanmannesmann A.S hakkında genel bilgileri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. **Ortaklığın Ünvanı:** Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.S
2. **Şirket Sermayesi:** 28 350 000 YTL
3. **Şirket Merkezi:** Meclisi Mebusan Cad. No: 103 Salıpazarı / İSTANBUL
4. **Fabrikaları:** Şirketin Gemlik, Halkalı, İzmit ve Vobarno Fabrikası olmak üzere 4 fabrikası vardır:

1. **Gemlik Fabrikası:** Yıllık 300.000 ton üretim kapasitesi olan Gemlik - Bursa'daki fabrikada, toplam 614.000 m² saha üzerinde kurulu 76.000 m² kapalı alanda, ½" den 12" e kadar inşaat ve sanayi sektörlerine yönelik olarak su boruları, kazan boruları, doğal gaz ve petrol boruları ile ağır yapı profilleri üretimine odaklanılmıştır. Gemlik fabrikası sahası içinde ayrı bir kapalı alanda polipropilen temiz su boruları ve bağlantı parçalarının üretimi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca 1996 yılında çelik boru polietilen Kaplama Tesisi faaliyete geçirilmiştir. Gemlik Fabrikası bünyesinde, üretim tesislerinin hemen yanında bir liman tesisi bulunmaktadır. Buradan gerek hammaddelerin temini, gerekse ürünlerin yurtiçi ve yurtdışı sevkiyatı süratli ve ekonomik şekilde sağlanmaktadır.

²¹⁰ <http://www.borusanmannesmann.com/about/about.aspx>

2. Halkali Fabrikası :Yillik üretim kapasitesi 150.000 ton olan Halkali - Istanbul'daki fabrikada, 58.000m² saha üzerinde kurulu 20.000 m² kapalı alanda, 5 mm'den 80 mm'e kadar 0,5 - 3.0 mm et kalınlığı arasında, sanayi borusu ve profilleri ile soguk haddelenmiş özel amaçlı boru üretimi konusunda uzmanlaşmıştır. Burada ayrıca, özel amaçlı borular için hammadde üreten 38.000 ton kapasiteli entegre soguk haddeleme tesisi bulunmaktadır. Basta otomotiv yan sanayii, bisiklet, mobilya, beyaz esya, konstrüksiyon, tekstil olmak üzere çeşitli sektörlerle yönelik üretim yapılmaktadır.
3. Izmit Fabrikası: Üretim kapasitesi 300 bin ton/yıl olan Izmit fabrikasında 3/8" - 6 5/8" arasında değişen boyuna kaynaklı borular ile dış çapları 8"-100" arasında değişen spiral kaynaklı borular üretiliyor. Bu fabrikada üretilen ürünler arasında; genel kullanım amaçlı borular, galvanizli su boruları, kazan boruları, kare ve dikdörtgen profiller, gaz boruları, hassas borular, su, petrol ve dogalgaz hat boruları ve koruyucu kaplamalı borular yer alıyor. Izmit fabrikasında üretilen borulara koruyucu kaplama olarak epoksi, bitüm, polietilen ve beton uygulanabiliyor.
4. Vobarno Fabrikası: Kasım 2001'de imzalanan anlaşma çerçevesinde Structo Vobarno sektördeki tecrübesi ve özellikli tüm ürünleri ile BM Vobarno adıyla Borusan Grubu bünyesine katılmıştır.

5. **Organizasyon Yapısı ve Yönetim Sekli**: Borusanmannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.S Borusan Holding kuruluşudur ve Borusan Holding is ilkeleri çerçevesinde yönetilir. "Kurumsal Merkez" olarak tanımladığı yönetim yapısıyla Grup ve bağlı şirketler üzerinde yönetim ve kontrol yetkisine sahiptir. Gruba bağlı şirketler, pazar ve hissedar yapılarına uygun şekilde, bağımsız birer stratejik is birimi olarak yönetilmektedir. Holding, Grup şirketlerine katma değer yaratacak stratejik liderlik yapar; is sonuçlarına katkisi olan araç ve sistemlerin kullanılmasını sağlar, kurumsal iletişim, finans, teknolojik altyapı, insan kaynakları gibi konularda destek verir

Kurumsal Merkez'in görevleri şöyle özetlenebilir²¹¹:

- Gruba stratejik liderlik yapmak
- Bilgi ve insan kaynağının grup genelinde en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak
- Kurumsal kimlik yaratmak, yansıtmak ve grup içine ve dışına iletişimini sağlamak
- Grubun uzun vadeli gücünü ve başarısını temin etmek için gereken mali kaynakların yaratılmasını ve bunların uygun şekilde kullanılmasını sağlamak
- Grup genelinde stratejik kontrol uygulamak
- Grup şirketleri arasında bağlantı kurabilme etkisinin, sinerji imkanlarının ve ortak bilgi ve yeteneklerinin grup şirketleri tarafından en üst düzeyde kullanılmasını sağlamak
- Hissedarlara ve diğer ilgili sosyal paydaşlarla stratejik seviyedeki ilişkileri yönetmek, gerekli raporlamaları yapmak
- Sosyal sorumluluk sahibi davranış biçimi yaratmak

Grubun en tepe karar alma mercii Holding Yönetim Kuruludur. Yönetim Kurulu, Hissedarlara karşı Grup faaliyetlerinin genel sorumluluğunu üstlenmiştir. Ana görevi, grubun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin stratejik bazda tespit edilmesidir. Borusan Holding Yönetim Kurulu yönetici ve yönetici olmayan üyelerin (bağımsız üyeler de dahil olmak üzere) bir araya geldiği dengeli bir yapıdadır. Mevcut durumda Yönetim Kurulu 2'si bağımsız statüde olmak üzere 6 üyeden oluşmaktadır.

Holding İcra Komitesi, grubun uzun ve kısa vadeli operasyonel yönetim sorumluluğuna ve yetkisine sahip, en üst yönetim platformudur. Bağlı şirketlerin yönetim kurulları ise, Holding İcra Komitesi'ne istişaklerin yönetimindeki stratejik konularda karar alma sürecine yön göstererek ve destek olarak yardımcı olan, diğer ortakların görüş ve beklentilerinin yansıtılmasını ve kararlarda etkin olmalarını

²¹¹ <http://www.borusan.com.tr/investor/corporategovernance.aspx>

saglayan, sirket faaliyetlerine iliskin ana konulardaki kararlarini onaylayan bir yonetim kontrol platformu niteligindedir.

6. Sirketin Vizyon, Misyon ve Stratejik Hedefleri: Sirketin vizyonu “celik boru isinde uluslararası bir oyuncu olmak”, misyonu ise “operasyonel mukemmellekle mustomeriler tarafından tercih edilen tedarikçi olmak ve paydaslarina deger katarak karliligini arttirarak buyumektir.

Borusan Grubu sirketleri 5 yillik stratejik plan donemleri ile calismaktadir. Bu kapsamda sirket yoneticileri en az 5 yilda bir çevre, pazar ve rakip analizleri yaparak sirketin vizyonuna ulasmasi için gerekli kritik basari faktörleri, ana is hedefleri, ana stratejiler ve stratejik gelistirme alanlarini belirler.

Grup sirketleri tarafından olusturulan stratejik hedefler, önce ilgili sirketin yonetim kurulunun onayina sunulur ve ardindan Holding tarafından konsolide edilerek, önce Holding Icra Komitesi'ne, daha sonra da Holding Yonetim Kurulu'na sunulur. Her yil is planlari bu stratejilere iliskin aksiyon planlari göz önüne alinarak hazirlanir. Yoneticiler is planlarini sirket yonetim kurulu ile o dönemdeki is plani/bütçe toplantisinda paylasir, gerekli görüldüğü hallerde revizyonlarin yapılmasini müteakip stratejiler ve aksiyon planlari yonetim kurulunda onaylanir. Stratejiler, bu stratejilerin uygulamasini ve sirket performansi sirket is planinin bir parçasi olarak yil içerisinde sirket Yonetim Kurulu tarafından her 3 ayda bir gözden geçirilir ve hedeflere ulasma derecesi ölçülür.

7. Bagli Ortakliklar ve Istirakler

1. Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.S.:
2. Kartal Boru Sanayi ve Ticaret A.S.

4.2 KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN BORUSAN VE MANNESMANN BİRLESMESİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Mannesmann Sümerbank Boru Endüstrisi T.A.S. Sümerbank Genel Müdürlüğü'nün girişimi üzerine, merkezi Almanya'da bulunan Mannesmann Grubu ortaklığı ile 1957 yılında Kocaeli'de kurulmuştur. 1958 yılında kurulan ve Borusan Grubu'nun ilk sanayi şirketi olan Borusan Birleşik Boru Fabrikaları A.S (eski adıyla) Sümerbank hisselerinin tümü ile Mannesmann hisselerinin bir bölümünü almış ve şirket yönetimini üzerine almıştır. 1998 yılında ve Almanya'nın önde gelen sanayi kuruluşu Mannesmannröhren Werke ile Türkiye'deki dikisli çelik boru faaliyetlerini birleştirme kararı alan iki şirketin birleşme süreci 2004 yılı Kasım ayı sonu itibarıyla tamamlanmıştır. Borusan Boru bünyesinde gerçekleşen birleşme sonucunda birleşmiş şirketin ünvanı Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.S. olarak değiştirilmiştir. Söz konusu birleşme ile Borusan Boru, global arenadaki rekabet gücünü artırmış ve mevcudiyetini peçinlemiştir. Şirketin Türkiye'deki faaliyetlerinin bir bütün olarak sermaye piyasalarına yansımalarıyla, bu piyasalarda ki konumunu güçlendirme yolunda önemli bir adım atılmıştır.

Birleşmeyle birlikte şirket sermayesi 18.9 trilyondan (18 900 000 YTL) 28.35 trilyon (28 350 000 YTL) çıkmıştır. Borusan Mannesmann'ın cirosu 350 milyon doları aşarken, üretim kapasitesi de 400 bin tondan 750 bin tona çıkmıştır. Mannesmann Boru'nun katılımıyla, alt yapı projeleri için üretilen yüksek katma değerli 'spiral kaynaklı boru' faaliyeti de halka açık şirketin portföyüne dahil edilmiştir.

Birleşmeye baz alınan uzman kuruluş raporunda Borusan Boru'nun özkaynak değeri 173 milyon dolar, Mannesmann'ın özkaynak değeri ise 73 milyon dolar olarak tespit edilmiştir. Şirket yönetim kurulları Borusan Boru'nun çok sayıda küçük ortağının lehine Mannesmann Boru fiyatına iskonto uygulamayı ve nihai olarak Borusan Boru'nun özkaynak değerinin Mannesmann'ın iki kati olduğu bir yapıda birleşmeyi öngörmüşlerdir²¹².

Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nın ilk besindeki çelik boru üreticisi Borusanmannesman öncelikle iyi bildiği ve rekabet avantajı olan alanlara odaklanmaktadır. Şirket global rekabete ayak udurabilmek amacıyla 2001 yılında

²¹² http://www.yapi.com.tr/turkce/Sektorel_Firmalar_Detay.asp?NewsID=15105

İtalya'daki Vobarno Tubi'yi satın almıştır. Söz konusu satın alma faaliyeti aynı zamanda yurtdışında yapılan ilk yatırımdır. Spiral boru konusunda Mannesmann küresel pazarlar için önemli bir üreticiydi. Birleşmeden sonra bu üretim Borusanmannesmann Boru bünyesinde gerçekleştirilmeye başlandı ve Borusanmannesmann spiral boru üretiminde küresel anlamda önemli bir işletme haline geldi. Şirket Türkiye piyasasında ise özel boru ve doğalgaz segmentlerinde lider konuma geçti. Yeni şirketle, kurumsal imaj ve ölçek ekonomisi avantajıyla globalleşme yolunda önemli bir adım atılmıştır. Mannesmann ile olan birliktelik neticesinde, Borusan, global pazardaki işletmelerden biri haline gelmiş, Mannesmann'ın ürettiği pek çok ürünün üretimi Borusanmannesmann'a kaydırılmıştır. Yeni şirket, hedef market olarak yalnız yerli market değil, tüm dünya marketlerini hedefleyen global bir perspektife sahip olmuştur.

4.2.1 Sektörel Açından Değerlendirme

Çelik boru, dünya piyasalarında olgunluk dönemini yaşayan bir ürün konumundadır. Bu nedenle çelik boru tüketimi artmamakta hatta yavaş yavaş azalmaktadır. Özellikle batı ülkelerinde sehirleşme ve alt yapı yatırımlarının büyük ölçüde tamamlanmış olması ve alternatif ürünlerdeki (alüminyum ve plastik ürünler) gelişmeler nedeniyle, bu ülkelerde pazarda yeni talep sadece yenileme yatırımları için devam etmektedir.

Türkiye'de çelik boru üretimi 1957 yılında İzmit'de Mannesman-Sümerbank ortaklığı ile kurulan boru fabrikası ile başlamıştır. Sektör, 1957'den günümüze kadar geçen süre içerisinde hızlı bir şekilde gelişerek bugünkü konumuna gelmiştir. Çelik boru alanında Türkiye, 1980'li yılların başında, İran-İrak savaşı sırasında Ortadoğu'da çok önemli bir pazar imkanı yakalamıştır. Komşu pazarlardaki hareketlilikten pay almak isteyen Türk sanayicisi bu dönemde yakalanan fırsatı değerlendirmek için özellikle çelik boru üretimi alanında ciddi yatırımlar gerçekleştirmiştir. 1989'da İran-İrak savaşının sona ermesinin ardından bölge ülkelerinin ekonomik olarak ithalat yapamaz duruma gelmesi ve ardından patlak veren Körfez Savaşı ile Türkiye'de kapasite fazlası yaşanmaya başladı. 1988-1992 yılları arasında Türkiye, Rusya'ya önemli miktarda ihracat yapmaya başladı. Sovyetler Birliği'nin de Glasnost ve Perestroyka sonrasında Bağımsız Devletler

Topluluğu şeklinde dağılmasının ardından birbirinden ayrılan bu ülkelerin de ekonomik sıkıntı yaşamaları nedeniyle bu pazar da önemli ölçüde daralmıştır. Yaşanan bu tarihsel gelişim Türkiye'de de çelik boru sanayiinde bir kapasite fazlasına neden oldu. Sektörde mevcut kapasite fazlalığına rağmen dönem dönem sektöre yeni girişler de izlenmektedir. Yatırımlar öncelikle verimlilik, kalite ve katma değeri yüksek yeni ürünler için yapılmaktadır. Dikisli boru üretim teknolojisi çok gelişen sektör bugün kendi teknolojisini kendi üretebilecek durumdadır. Ancak, atıl kapasite ve sektöre yeni girişler, zaman zaman rekabeti faturasız satışlar gibi nedenlerle haksız rekabet boyutlarına getirmektedir.

Ülkemizde çelik boru talebi tüm dünyada olduğu gibi ülke ekonomisinin genel durumuna alt yapı yatırımlarına, nüfus artışına paralel olarak konut ihtiyacına ve inşaat sektörünün genel seyrine bağlıdır. Sektörde mevcut olan yüksek kapasiteye rağmen kişi başına düşen çelik boru tüketimi oldukça düşük seviyelerdedir.

Sektörün bu yüksek kapasitede üretimi iç piyasada eritebilmesi mümkün değildir. Bu yüzden sektördeki firmalar, global oyuncularla değişik şekillerde birleşme, devralma, ortak yatırım vb... anlaşmalarla büyük şirketlerin üretimini bir kısmını Türkiye'ye çekmişler ve kapasite fazlasından gelen üretimi global pazarlarda eritebilmişlerdir.

Küresel rekabette avantaj sağlayabilmek için yapılan birleşme ve devralma faaliyetlerinin araştırma konumuz olan Borusan-Mannesmann birleşmesinde sektörel açıdan değerlendirilmesini 3 başlık altında inceleyeceğiz:

- 1) Pazar Payına Etkilerinin Değerlendirilmesi
- 2) Ürün ve Hizmetlere Etkilerinin Değerlendirilmesi
- 3) Kullanılan Teknolojiye Etkilerinin Değerlendirilmesi

4.2.1.1 Pazar Payına Etkilerinin Değerlendirilmesi

Boru sektöründe gerek Avrupa'da gerekse ülkemizde arz fazlası bulunmaktadır. Bu nedenle şirketler kapasite artışından kaçınmaktadırlar. Borusanmannesmann Boru'da yalnızca hızlı büyümekte olan ve kar marjı yüksek olan özel boru segmentinde kapasitesini arttırmaktadır. Arz fazlası nedeniyle Borusanmannesmann Boru, yeni yatırım yerine mevcut fabrikalarını kullanarak pazar payını artırma yoluna gitmektedir.

Borusan Grubu'nun 1998 yılında Almanya Mannesmannröhren Werke ile Türkiye' deki çelik boru operasyonlarını birleştirme kararı alması ile, Borusan Birleşik Boru Fabrikaları A.S, üretim tesisleri İzmit'de bulunan Mannesman Boru Endüstrisi T.A.S, ve 3 adet satış -pazarlama şirketi Borusan- Mannesmann Boru Yatırım Holding A.S. çatısı altında toplanmıştır. Yeni şirket, toplam 750.000 ton/yıl boyuna kaynaklı boru üretim kapasitesi ve yaklaşık 1400 çalışanı ile Avrupa' nin 3 büyük boyuna kaynaklı boru üreticisinden biri konumuna gelmiştir.

Borusanmannesmann 2001 yılının son çeyreğinde, 10 milyon \$'lık yatırımla, 30 bin ton/yıl soğuk çekilmiş boru üretim kapasitesine sahip, ağırlıklı olarak otomobil sanayiine girdi sağlayan İtalya'da kurulu özelliği boru üreticisi Structo Vobarno'yu bünyesine katmıştır. Borusanmannesman Boru Grubu, bu yeni tesis ile elde ettiği lojistik avantajla ihracat performansını daha da arttırmıştır. Structo Vobarno, kullanıcının özel istekleri doğrultusunda borular imal edilebilmesi nedeniyle katma değeri yüksek bir üretim modeline sahiptir. Şirket, Structo Vobarno boru fabrikası ile Avrupa'da lojistik, yeni ürün ve mevcut satış kanallarını geliştirmeye yönelik çok daha güçlü bir sinerji elde etmeyi başarmıştır.

Borusan Boru - Mannesmann Boru şirketlerinin birleşme sürecinin 2004 yılında tamamlanmasıyla, şirketin sektördeki rekabet gücü, pazar payı, ürün ve hizmet çeşidinin yanı sıra sermaye piyasalarındaki konumunu da güçlenmiştir.

4.2.1.2 Ürün ve Hizmetlere Etkilerinin Değerlendirilmesi

Borusan Boru, iç pazardaki güçlü konumu ile, Mannesmann'ın yurtdışındaki başarılı ürün politikalarını birleştirerek küresel sektördeki ağırlığını artırmıştır. Birleşme sonucunda yatırımcılar, basta Türkiye olmak üzere Kuzey Afrika, Orta Doğu, Körfez Ülkeleri ve Türkiye Cumhuriyetleri'nde hızla gelişmekte olan enerji ve su altyapı projelerinin getirilerinden pay alma fırsatı bulmuşlardır.

Borusan-Mannesmann birleşmesiyle beraber şirket, hızlı büyümesine olanak sağlayan önemli projelere imza atmıştır. Türkiye'deki büyük petrol doğalgaz ve su hat borularında en büyük üç üreticiden biri olan Mannesmann Boru'nun, Mavi Akim, Türkiye-İran ve Rusya-İran doğalgaz projeleri de dahil olmak üzere, son 15 yılda Türkiye'de gerçekleştirilen büyük çaplı ham petrol ve doğalgaz iletim hatlarında yaklaşık % 20 pazar payı vardı. 2004 yılının ilk çeyreğinde, Türkiye'deki en büyük

projelerden biri olan Bakü – Tiflis - Ceyhan boru hattının 1073 kilometrelik Türkiye bölümü için 66 bin ton boru üretimi yapılmıştır. Yine 2004 yılının ilk çeyreginde, Cezayir’de 'Sonatrach 2004' doğalgaz iletim projesini kazanan Türk konsorsiyumunun lideri Borusan Mannesmann Boru olmuştur. Bu proje için Türk konsorsiyumunun Agustos-Aralık 2004 döneminde gerçekleştirdiği 60 bin ton spiral boru satışında Mannesmann Boru’nun payı 20 bin tondur. Söz konusu kazanımlar sayesinde şirket basit uluslararası enerji projeleri için önemli adaylar arasında yer almaya başlamıştır.

Şirket 2005 yılında iki önemli spiral boru ihalesi kazanmıştır. Bunlardan ilki Türkiye-Yunanistan Doğal Gaz hattı projesi, diğeri Sahdeniz Boru Hattı ihalesidir. Söz konusu ihaleler Borusan Mannesmann Boru’nun uluslararası alanda tanınırlığını artırmıştır.

Mannesmann Boru’nun katılımıyla altyapı projeleri için üretilen yüksek katma değerli spiral kaynaklı boru’ da halka açık şirketin ürün portföyüne katılmıştır. Birleşme öncesi boyuna kaynaklı borular üreten Borusan Boru spiral ve boyuna kaynaklı boru üretimiyle ürün portföyünü genişlemiş ve çeşitlendirmiştir.

4.2.1.3 Kullanılan Teknolojiye Etkilerinin Değerlendirilmesi

Borusan Boru A.S. ile Mannesmann Sümerbank A.S. birleştikten sonra Borusanmannesmann A.S. iç pazardan ziyade dış pazarı hedefleyen bir firma haline geldi. Bu durumda üretim teknikleri ve teknolojik seviyesinin global pazar oyuncusu olan Mannesmann Werke ile aynı seviyeye gelmesi gerekliydi. Borusan Mannesmann’la birleşmesinden sonra firma global pazarlardaki ürün ihtiyaçlarını karşılamak için üretim teknolojisini geliştirmek durumunda kaldı ve yeni teknolojik yatırımlara yöneldi. Bu şekilde Türkiye’de ilk kez kullanılan SRM (Strech Reducing Mills) gibi teknikler kullanılmaya başlandı. SRM, boyuna kaynaklı boru (sıcak çekme) üretiminde kullanılan bir teknoloji olup, Türkiye’de sadece Borusanmannesmann’da kullanılmaktadır. Söz konusu teknolojiye borular tüm şekillendirme proseslerinden sonra (kold rolling) 900 dereceye kadar ısıtılarak, özel bir teknikle tavlânır. Böylece boru üzerinde soğuk şekillendirmeden gelen stres azaltılır ve boru kullanım esnasında daha kolay şekil alır.

Mannesmann boru üretimi konusunda oldukça eski ve dolayısıyla tecrübeli bir firmadır. Borusan, Mannesmann'ın tecrübeleriyle teknolojik know-how üretebilecek seviyeye geldi. Yeni üretim teknik ve teknolojilerinin implamantasyonu yanında personel de hem yeni tekniklerin kullanımı konusunda hem de global üretim kültürü konusunda eğitildi.

4.2.2 Organizasyonel Açıdan Değerlendirme

Borusan-Mannesmann birleşmesi ile aynı hakim ortaga sahip olan ve stratejik kararların ortak platformda belirlendiği iki şirkette fonksiyonel yönetim birimlerinin ortak olduğu ve sinerjilerin daha etkin hale dönüştürüldüğü bir yapı hedeflenmiştir.

Birleşmelerde, organizasyon ve yapı değişiklikleri hakkındaki literatür, genellikle organizasyon yapısındaki değişimlerin her iki şirketin temel fonksiyonları gerçekleştirme şekilleriyle, karar verme ve çalışanların hissettiği yetki dağılımındaki farklılıklara bağlı olduğunu vurgular. Organizasyon yapısındaki değişiklikler daha çok iki şirketin entegrasyon derecesine göre ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir entegrasyon için kritik başlangıç noktası, yeniden yapılanmanın gerçekleştirilme tarzıdır. Yönetimin yapısı, kilit roller, raporlama ilişkileri, isten çıkarmalar, yeniden yapılanma ve entegrasyonun insanların kariyerlerini etkileyebilecek diğer boyutları, anlaşma imzalandıktan mümkün olan en kısa süre sonra çalışanlara duyurulmalı ve yürürlüğe konulmalıdır. Sürünçmede kalan değişiklikler, belirsizlikler ve aylarca süren rahatsızlıklar insanların gücünü tüketebilmekte ve alimin sinerjik değerini azaltmaya başlayabilmektedir²¹³.

Borusanmannesmann A.S.'de birleşme öncelikle üst yönetim kademesinde başlamıştır ve yavaş yavaş alt kademeye doğru yansıtılmıştır. Sektör, üretime daha dayalı olduğu için, üretim birimlerinin fonksiyonel yönetim birimleri birleştirilerek çalışanlara isten çıkarma olarak yansımamıştır.

Küresel rekabet ortamında Borusan-Mannesmann birleşmesinin organizasyonel açıdan değerlendirilmesi 4 başlık altında incelenmiştir:

²¹³ Özgeldi, a.g.e., s.95-96.

- 1) Yönetime ve Organizasyona Etkilerinin Değerlendirilmesi
- 2) Üretime Etkilerinin Değerlendirilmesi
- 3) Pazarlama ve Satış Etkilerinin Değerlendirilmesi
- 4) İnsan Kaynağına ve Örgüt Kültürüne Etkilerinin Değerlendirilmesi

4.2.2.1 Yönetime ve Organizasyona Etkilerinin Değerlendirilmesi

Rekabetin gittikçe ivmelendiği dünyada ekonomik dengeler de çok hızlı değişmekte ve müşteriye yönelik yaklaşım şirketlerin devamlılığı için hayati önem arz etmektedir. Bu amaçla, Borusan Grubu “İyi Kurumsal Yönetim” ilkelerini uzun vadeli ve kalıcı başarının bir gereği olarak görmüş ve uygulamaya başlamıştır. Borusanmanesmann A.S. birleşme kararından sonra yeni yönetim modelleri ve süreçleri uygulamaya başlamıştır:

- 6 Sigma
- Müşterinin Sesi Uygulamasının Yönetimi
- Çağdaş İnsan Kaynakları Uygulamaları
- Değer Bazlı Yönetim
- Stratejik Planlama
- Stratejik İletişim Süreçleri

Müşteri odaklılık, Borusan Grubu'nun kurumsal değerlerinden biri olarak tanımlanmış ve müşteri mutluluğunda ve bağlılığında Türkiye'de referans şirket olmak kritik başarı faktörü olarak belirlenmiştir. Söz konusu kritik başarı faktörüne ulaşmakta Borusan Holding tarafından 6 Sigma metodolojisi ve onun bir uygulaması olan “Müşteri Sesinin Yönetimi” şirketlere araç olarak sunulmuştur.

Borusan şirketlerinde Mayıs 2002 tarihi itibarıyla 6 Sigma felsefesi uygulanmaya başlanmıştır. Altı Sigma, müşteri memnuniyetinin ancak hatalardan kurtulmakla mümkün olabileceğini vurgulamakta ve o hataları da nasıl eleyeceğimizi sistematik bir biçimde sunmaktadır. Düşük maliyetleri ve sürekli gelişimi vaat etmektedir. Altı sigma, müşteri taleplerinin en iyi biçimde karşılanması ve en üst düzeyde müşteri tatmininin gerçekleşmesi için istatistik çalışmaları etkili bir biçimde kullanarak süreç performanslarını zirveye çıkaran ve sürekli gelişimi temin eden bir

yönetim felsefesidir. Bu yöntemin, ölçümler, veriler, istatistiksel süreç kontrol ve deneysel tasarım ile somut uygulamaları daha fazla öne çıkmaktadır.

Borusan Grubu Şirketleri'nde, Altı sigma çalışanları, farklı şirketler için projeler geliştirerek onların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaya ve süreçlerini iyileştirmeye çalışırlar. Bu sistem kapsamındaki çalışanlar, uzun süre hem teknik hem de kişisel gelişim eğitimleri alırlar. Sorun çözme, nedenleri bulma, değer yaratma ve veriyi kullanma gibi konularda uzmanlaşan çalışanlar, iletişim ve sunum becerilerini de güçlendirmektedirler. Şirket yöneticileri, 'siyah kusak' mertebesine ulaştıktan sonra işlerine dönen çalışanların performanslarında ciddi farklar gördüklerini belirtmektedir.

Global dünya şirketleri son yıllarda Altı Sigma metodunu süreçlerinde kullanarak faaliyet gelirlerinde önemli kazançlar elde etmektedir. Altı Sigma'yi uygulayan şirketler milyonlarca hatta milyarlarca dolar tasarruf sağlamış, üretkenlik, verimlilik, etkinlik, kalite ve müşteri tatmininde dramatik artışlar yaşamışlardır. Ayrıca Altı Sigma yalnız büyük şirketlerde değil küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde de büyük başarılar sağlamaktadır. Süreç mükemmelliğini hedefleyen Altı Sigma Metodolojisi, uygulayan kuruluşlara karlılık, verimlilik ve pazar payı artışı sağlarken, sınıfının en iyisi olma fırsatını sunmaktadır. Altı Sigma şirketleri, karlılıklarını önemli ölçüde iyileştirmelerini sağlayan bir yönetim sistemidir. Bu sistemde, fire ve kaynak kullanımı minimize edilirken müşteri memnuniyeti ve sadakatinin artırılması için iş süreçlerinin gözden geçirilip, iyileştirilmesi esastır. Altı Sigma, şirket içersinde yapılan her şeyde -üretimden sipariş almaya kadar- daha az hata yapılması yönünde rehberlik yapar. Kalite kontrol sistemleri ticari, sanayi ve tasarım hatalarını yakalamaya ve düzeltmeye odaklanırken, Altı Sigma çok daha geniş manada, hataların ve firelerin bir daha hiç olmaması için süreçlerin iyileştirilmesine yönelik spesifik bir metodu sunar.

Bir şirket müşterileri olmadan hayatta kalamaz. Bu yüzden müşterilerin para vermek isteyeceği ürünler sağlamak önemlidir. Bir başka ifadeyle bunun anlamı şirketler için en önemli amaç müşteriye değer oluşturmaktır. Bu nedenle Borusanmannesmann değer bazlı yönetim modelini benimsemiştir. İç ve dış müşterilere sunulan ürünlerin ve hizmetin kalitesi her zaman Borusan Grubu'nun güvencesi ve teminatı altındadır. Grupta müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanabilmesi için tüm çalışanlar, yönetim kurulları dahil, üzerlerine düşen her türlü

görevi üstlenme prensibini benimsemislerdir. Müsterinin sesi yönetimi ile yani iş yapma tarzı ve müşteri ihtiyaçları arasındaki iletişim ve etkileşimin geliştirilmesiyle şirket, müşteri odaklı çalışmaktadır.

4.2.2.2 Üretim Etkilerinin Değerlendirilmesi

Borusan-Mannesmann Birleşmesiyle, üretim faktörlerinin global ölçekte değerlendirilerek üretim yapılması, dağıtılması, tüketilmesi ve dünya ölçeğindeki standartlarla ticaretin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Birleşme sonucu şirket global kalite ve teknolojik standartlarda üretim ve pazarlama yapabilme becerisine sahip olmuştur.

Birleşmenin aktif olarak tamamlandığı 2004 yılı sonundan itibaren 2005 yılı rakamlarına bakıldığında iç piyasa ve ihracat toplamı üretimin 511 424 ton'dan 596 005 seviyelerine ulaştığı görülmektedir. Üretim artışında spiral borunun şirket portföyüne dahil edilmesinin önemi büyüktür.

(Ton)	2003	2004	2005
İç Piyasa	391,435	355,245	406,052
Ihracat	172,894	156,179	189,953
Toplam	564,329	511,424	596,005

Birleşme Öncesi 400 000 ton üretim kapasitesine sahip olan Borusan Boru, Mannesmann Boru'unun 350 000 ton üretim kapasitesi ile beraber 750 000 ton üretim kapasitesine sahip olmuştur. 2005 yılında Borusan Mannesmann'ın cirosu 425 milyon doları aşarken aynı zamanda Avrupa'nın 5. büyük üreticisi konumuna gelmiştir.

Kapasite Kullanım Oranları ve Gelişmeler	2003	2004	2005
Genel Kapasite Kullanım Oranı	%65	%73.8	%92.8

Sirketin birlesme sonrasi kapasite kullanım orani da görüldüğü gibi % 73.28'den % 92.8 seviyesine yükselmistir. Birlesme sirketin üretim miktarı ve kapasitesini olumlu yönde etkilemistir. Üretim hacminin artması, üretimde verimlilik artisina ve maliyetlerin düşmesine yol açar ki söz konusu tanımlama birlesmenin ölçek ekonomisi faydasini anlatmaktadır. Üretim hacmindeki artis, firma içinden kaynaklanan birim basına düşen sabit maliyetlerin düşmesi, yöneticilerin ve işçilerin uzmanlık seviyesinin artması olarak içsel tasarruf da sağlamistir.

4.2.2.3 Pazarlama ve Satış Etkilerinin Değerlendirilmesi

Birlesme öncesi Borusan Boru 8 bölgesel firma ve 75 bayiye sahip iken, günümüzde 6 Bölge Müdürlüğü altındaki 101 bayi üzerinden etkili dağıtım kanalına sahiptir. Daha önce Mannesmann Boru yönetiminde olan BOTAS ve müteahhit firmalara spiral kaynaklı boru satışının Borusan Boru'nun faaliyetleri arasına eklenmesi ile firma piyasa lideri konumuna gelmiştir.

(Ton)	2003	2004	2005
İç Piyasa	391,826	362,927	386,998
İhracat	168,991	152,433	186,785
Toplam	560,817	515,360	573,783

2003 yılında Borusan Boru'nun 368 bin ton, Mannesmann Boru'nun ise 192 bin ton satışları mevcuttur. Borusan Boru'nun 202 milyon dolar satış geliri, Mannesmann Boru'nun ise 134 milyon dolar satış geliri mevcuttur. Birlesme sürecinin tamamlanması ile Borusanmannesmann yaklaşık 350 000 dolar satış gelirinə sahip olmuştur.

Sirketin 2005 yılı toplam satış rakamının % 11 oranında artış göstererek 573 784 ton seviyelerine ulaşmasında yurt içi piyasada inşaat sektöründe yaşanan canlanmanın yanı sıra Mannesmann birlesmesiyle spiral kaynaklı çelik borunun ürün yelpazesine katılmasının etkisi büyüktür. Özellikle ihracat pazarında sağlanan başarılarla şirketin yurtdışı satışları % 22 oranında artış göstermiştir.

Borusan Mannesmann Boru'nun 2005 yılında cirosu % 15 büyümüştür,. Sirket, 2006 yılında büyümesini sürdürerek satış hacmini % 12 oranında artırmayı planlamaktadır. Bu amaçla büyümeye yönelik 3 yıllık yatırım yapılmıştır.

4.2.2.4 İnsan Kaynakları ve Örgüt Kültürüne Etkilerinin Değerlendirilmesi

Borusan-Mannesmann birlesmesinden sonra sirket yöneticilerine düşen en önemli görevlerden biri ortak sirket kültürünün yeniden tesisi olmuştur. Zira, rekabet gücü ve iddiali hedefler, beraberinde bir kültür değişimini gerektirir. Rakip olan iki sirketin aynı çatı altında birleşme süreci öncelikle fonksiyonel yönetim birimlerinin birleştirilmesiyle başladığı için ve alt kademelere yayılması uzun sürdüğü için örgüt kültürünün yeniden tesisinde önemli sorun yaşanmamıştır.

Borusanmannesmann A.S., birleşme sürecinde performans yönetimi, kariyer planlama, teşvik ve prim sistemlerinde yeni yöntemler uygulamaya başlamıştır. Sirketin, performans yönetiminin temelinde, kısa ve uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesinin sağlanması ve sonuçlarının kontrolü yatmaktadır. Değere en önemli etkiyi yapan kilit süreçler belirlendikten sonra bunlar kilit performans göstergeleriyle somutlaştırılarak ölçülebilir bir baza getirilir ve sirket geneli için bir balanced scorecard hazırlanır. Balanced scorecard uygulamasıyla finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan göstergelerin (iş süreçler, müşteriler, öğrenme ve büyümenin) de başarısı ölçümlenmektedir. Balanced scorecard'da belirtilmiş kilit süreçler değer zinciri ağacıyla departman ve kişi seviyesine indirgenir ve kişilerin performans takip ve teşvik sistemlerine bağlanır. Kisilere ve departmanlara indirgenmiş hedeflerle; karar alma mekanizmasının kolaylaştırılması, bu kararların kurumsal hedeflere etkisinin ölçülmesi, teşvik sistemiyle çalışma motivasyonunun artırılması ve kişilerin ve departmanların performanslarının yalnızca sorumlu oldukları alanlara bağlı iş hedefleriyle ölçülmesi sağlanmıştır.

Borusanmannesmann performans yönetimini iş hedefleri ve yetkinliklerle değerlendirme olarak iki adımda yapmaktadır:

- 1- **İş hedefleri:** Daha önceden uygulanmakta olan iş hedefleriyle değerlendirme iki sirketin birleşmesinden sonra uygulanmaya başlayan balanced scorecard uygulamasının tamamlanmasıyla bütünlük kazanmıştır. Departman ve kişilere

indirgenmiş kilit performans göstergelerinin finansal etkileri ekonomik karlılık hesaplamalarına bağlanmıştır. Yaratılan ekonomik karın yıllar arasındaki gelişiminin şirket yönetiminin performans değerlemesine bağlanmasıyla yönetimin kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli hedeflere odaklanmaları sağlanmıştır.

- 2- **Yetkinlikler:** 360 derece değerlendirme çalışmalarıyla ölçülmekte ve kişilerin performansları yetkinliklerindeki gelişimlere göre belirlenmektedir.

Borusan-Mannesmann birleşme sürecinde çalışanlar arasındaki birliğin sağlanmasında 4 faktör üzerinde çalışılmıştır:

1. Örgüt iklimi
2. Yönetim stili
3. Kişisel yetkinlikler
4. Görevin niteliği

Şirket üst yönetimi, birleşmede ortaya çıkabilecek sorunları önlemek ve çalışanların yeni duruma daha kısa sürede uyum sağlamaları için ilk aşamada insan kaynakları yönetimi ile işbirliği içinde stratejik planlar yaparak uygulamalara başlamıştır. Birleşme sürecinde Borusan Boru ve Mannesmann Boru Üst Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında yapılan toplantılarda alınan kararlar doğrultusunda yeni oluşacak şirketin üst yönetim pozisyonları belirlenerek, kurumsal yönetim birleştirilmiştir. Her iki şirkette yer alan pozisyonlar ve iş tanımları birbirlerinden farklı olmadığı için ve çalışanlar birleşme süreci hakkında her aşamada bilgilendirildikleri için birleşme sürecinde direnç ve birleşme sonrasında kültür çatışması yaşanmamıştır.

SONUÇ

Dünya ekonomisi özellikle içinde bulunduğumuz son çeyrek yüzyıl içerisinde hızlı bir globalleşme süreci içerisinde girmiştir. Ülkeler arasında ticaret engellerin giderek azaldığı ve hacminin genişlediği, yabancı sermaye hareketlerinin hız kazandığı, ileri teknoloji transferleri ve işgücü akımının arttığı bu evrede ekonomik değişimlerin yanı sıra, sosyal ve kültürel birtakım değişimler de yaşanmıştır. Eski değerler ve eğilimlerin yerlerini yenileri aldığı gibi dışı kapalı bir ekonominin savunulması da gerçekçiliğini kaybetmiştir. Dünya genelindeki sözkonusu değişim ve gelişmeler, global işletmelerin önemini artırmış ve dünya sözkonusu işletmeler için tek bir pazar haline gelmiştir. Yeryüzü küresel bir köy haline almış, yaşanan gelişmelere ayak uyduramayan ülkelerin geride kalacağı açıkça ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak da, global işletmeler, insan kaynakları, teknoloji, pazarlar ve iş ortakları için bir dünya işletmesi özelliğine bürünmüştür. Ortaya çıkan bu ekonomik düzende, dünyanın önde gelen işletmelerinin yabancı yatırımları, modern yaşamın bir parçası olmaya başlamış ve günümüzde dünyanın birçok ülkesinde yabancı yatırımların ülke ekonomisindeki payı hızla artma eğilimine girmiştir. Bu nedenle, işletmelerin kendi ülkeleri dışında da sürekli araştırma yapmaları, yeni ürünler tasarlamaları, ürün geliştirmeleri, bu çabalarını uygulamaya geçirerek üretmeleri ve gelişmiş bir ülkeden bir diğerine ihraç etmeleri, diğer bir deyişle global olmaları gereği doğmuştur. Bu durum karşısında ülkeler, ulusal ekonomilerini dünyaya açmaya; uluslararası rekabet yarışında öne geçmeye, ekonomik işbirliği ve bölgesel birleşmelere ağırlık vermeye başlamışlardır.

İşletmelerin küresel çevreye uyum sağlamak amacıyla, ölçek ekonomilerinden yararlanması, teknolojiyi beraber kullanması ve riskleri azaltma güdüsü şirket birleşmeleriyle, dünya standartlarında faaliyet gösteren işletmeler ortaya çıkartmıştır.

Dünya ekonomisinin globalleşmesi, teknolojinin bas döndürücü değişimi, Türkiye'nin Avrupa Birliği yolculuğu gibi etmenler Borusan'ın vizyonunu ve stratejilerini de belirlemektedir. Borusan Grubu'nun 2000 yılı tablosu, dünyada ve ülkemizdeki yaşamın yeni yönelimleri ile doğrudan bağlantılıdır. Teknoloji ve globalleşmenin bir araya gelerek yarattığı Yeni Ekonomi, oyunun kurallarını değiştirmiştir. Borusan grubu da yeniden belirlenen kurallar içinde, bu değişimden

etkilenmiştir. Grubun 1999 yılından bu yana yeni alanlara yönelmesi ve özellikle teknoloji alanındaki yatırımları bunun bir göstergesi olmuştur. Avrupa Birliği'ne üyelik sürecindeki Türkiye, özel girişimciler için önemli fırsatlar barındırmaktadır. Türkiye %50 'si 20 yaşın altında olan genç nüfusu önemli bir avantajdır. Bu fırsatları değerlendirebilmek için Yeni Ekonomi'nin hız ve fark yaratmak gibi iki kuralına uymak ve teknolojiye ağırlık vermek şarttır. 2000'li yıllar şirketin stratejik iş hedeflerinin yapı taşlarını kurduğu yıllardır. Borusan'ın vizyonu, müşterilerine değer yaratan, rekabetçi, sorunsuz ürün ve hizmet çözümleri üreten, ekonomik başarılar ve profesyonel yetkinliğinin yanı sıra toplum hayatına katkıları ile örnek gösterilen bir kurum olmaktır. Bu vizyonu yerine getirebilmek için yetkinliklerine uygun, bildiği konularda faaliyet göstermeyi benimsemiştir. Bu başarıya ancak yüksek vasıflı kişilerin üstün performans gösterebileceği gelişen ve kendini yenileyen, müşterisine yakın ve dünyaya açık bir kurum yaratarak ulaşabileceğinin bilincindedir. Teknolojiyi ve interneti müşterilere yakınlaştırmak, karar mekanizmalarını hızlandırmak ve iş süreçlerini yalınlaştırmak için daha hızlı şekilde kullanmak, işini daha iyi yapmaya yönelik diğer öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır.

Borusan grubu küresel rekabette avantaj sağlayabilmek için modern yönetim anlayışını benimsemiştir. Borusan'ın sunduğu herhangi bir ürün veya hizmeti satın alan müşterilerinin beklentilerinin tam ve eksiksiz olarak karşılanabilmesi, bir diğer deyişle müşteri tatmininde süreklilik ve yaygınlık grubun müşteri yaklaşımını özetlemektedir. Yani, müşteriyi iyi anlayan ve bireysel ihtiyaçlara uygun çözümler üretebilen bir ekip ile katma değer yaratma grubun başarısının temel nedenlerindedir. Grup stratejik gördüğü iş sahalarına yatırımlar yapmış, yeni ekonomik düzenin gereklerine göre yönetim süreçleri ile iş sistemlerini güncellemiştir.

Borusan grubu şirketi olan ve araştırma konumunu oluşturan Borusanmannesmann şirketi küresel rekabet ortamında öncelikle iyi bildiği ve rekabet avantajı olan alanlara odaklanmıştır. Şirket global rekabete ayak udurabilmek amacıyla 2001 yılında İtalya'daki Vobarno Tubi'yi satın almıştır. Böylece yurtdışında ilk yatırımını gerçekleştirmiştir. 2004 yılında Mannesmann Sümerbank ile birleşerek spiral boruda uluslararası platformda güçlü bir oyuncu haline gelmiştir. Spiral boru konusunda Mannesmann küresel pazarlar için önemli bir üreticiydi.

Birlesmeden sonra bu üretim Borusanmannesmann Boru bünyesinde gerçekleştirilmeye baslandı ve Borusanmannesmann spiral boru üretiminde küresel anlamda önemli bir işletme haline geldi. Yeni şirketle, kurumsal imaj ve ölçek ekonomisi avantajıyla globalleşme yolunda önemli bir adım atılmıştır. Mannesmann ile olan birliktelik neticesinde, Borusan, global pazardaki işletmelerden biri haline gelmiş, Mannesmann'ın ürettiği pek çok ürünün üretimi Borusanmannesmann'a kaydırılmıştır. Yeni şirket, hedef market olarak yalnız yerli market değil, tüm dünya marketlerini hedefleyen global bir perspektife sahip olmuştur.

Borusan-Mannesmann birleşmesinin sonuçları rakamlarla şu şekilde ortaya konulabilir:

- Şirket sermayesi 18.9 trilyondan 28.35 trilyona çıkmıştır.
(18 900 000 YTL 'den 28 350 000 YTL'ye çıkmıştır)
- Birleşme Öncesi 400 000 ton üretim kapasitesine sahip olan Borusan Boru, Mannesmann Boru'nun 350 000 ton üretim kapasitesi ile beraber 750 000 ton üretim kapasitesine sahip olmuştur.
- Birleşme öncesi Borusan Boru'nun 368 bin ton, Mannesmann Boru'nun ise 192 bin ton satışları mevcuttur. Borusan Boru'nun 202 milyon dolar satış geliri, Mannesmann Boru'nun ise 134 milyon dolar satış geliri mevcuttur. Birleşme sürecinin tamamlanması ile Borusanmannesmann yaklaşık 350 000 dolar satış gelirinə sahip olmuştur.
- İç piyasa ve ihracat toplamı üretim 511 424 ton'dan 596 005 seviyelerine ulaşmıştır.
- Borusan Mannesmann'ın cirosu % 15 artış sağlayarak 425 milyon doların üzerine çıkmıştır.
- Şirketin birleşme sonrası kapasite kullanım oranı % 73.28'den % 92.8 seviyesine yükselmiştir.
- Şirketin yurtdışı satışları % 22 oranında artış göstermiştir.
- Şirket Avrupa'nın 5. büyük üreticisi konumuna gelmiştir.

Ayrıca Borusan-Mannesmann birleşmesi sonucu Borusan Boru, iç pazardaki güçlü konumu ile, Mannesmann'ın yurtdışındaki başarılı ürün politikalarını birleştirerek küresel sektördeki ağırlığını artırmıştır. Yeni şirket, iç pazardan ziyade dış pazarı hedefleyen bir firma haline gelmiştir. Üretim tekniklerini ve teknolojik seviyesini global pazar oyuncusu olan Mannesmann Werke ile aynı seviyeye

getirmek ve global pazarlardaki ürün ihtiyaçlarını karşılamak için Mannesmann'ın tecrübelerinden yararlanmıştır.

Borusan-Mannesmann birleşmesi kuskusuz yaşanan küreselleşme sürecinin bir sonucudur hatta sözkonusu birleşmenin en büyük nedeninin de küreselleşme olduğu söylenebilir. Bununla beraber birleşmenin diğer nedenleri de küreselleşme sürecinin etkilerinin bir sonucudur. Söyle ki; küreselleşmenin getirdiği ezici rekabet koşullarında firma, pazar payını artırma ve piyasada daha güçlü bir konuma gelme, yeni ürün pazarına girme, ölçek ekonomisinden yararlanma, sinerji elde etme, teknolojik bilgi üstünlüğü sağlama gibi nedenlerle Mannesmann'la ortak hareket etme gereği duymuştur. Firmaya avantajlarıyla yansıyan söz konusu süreçte başarılı olunmasının nedenlerini maddeler halinde sıralayabiliriz:

1. Borusan- Mannesmann birleşmesi, açık ve gerçekçi bir vizyonla ifade edilen uzun dönemli güdümler üzerine kurulmuştur. Şirket “çelik boru isinde uluslararası bir oyuncu olmak” vizyonuyla hareket ederek, iç piyasadaki üstünlüğüyle, Mannesmann'ın dış piyasadaki isim ve teknolojik bilgisini birleştirme suretiyle, her iki şirketin tek başına gerçekleştiremeyeceği hedefleri birlikte gerçekleştirmelerine dayalı değerler yaratmıştır.

2. Birleşmeden beklenen çok yönlü amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir strateji geliştirmek için “stratejik yönetim modeli” geliştirmiştir. Bu doğrultuda 5 yıllık stratejik planlarla çalışılmıştır.

3. Birleşen şirketlerin örgüt yapıları ve örgütlenme anlayışlarının uyumlu olması kültürel farklılıkları minimuma indirmiştir.

4. Borusan Mannesmann ile birleşme sürecinde değer bazlı yönetim ve altı sigma gibi modern yönetim ve iş tekniklerini başarıyla uygulayarak, kalite ve verimliliğini sürekli yükseltmiştir.

5. Borusan Grubu, bütünleşme sürecini kolaylaştıran, birleşmeye yön veren, güven inşa eden ve personel üzerindeki belirsizliği azaltan etkin bir iletişim programı geliştirmiştir. Birleşme sürecinin her aşamasında çalışanlar bilgilendirilmiştir.

6. Birleşme sonrası entegrasyon süreci insan kaynaklarına yönelik strateji ve uygulamalarla etkin kılınmıştır. İnsan kaynakları organizasyonu 360 derece performans değerlendirme, lider geliştirme ve yetkinlik analizleri ile geliştirilmiştir.

1998 yılında alınan birleşme kararı öncesi birbirlerine rakip olan Borusan Boru ve Mannesmann Boru'nun 2004 yılından sonra faaliyetlerini tek bir çatı altında birleştirmeleri göstermektedir ki; küresel rekabet ortamında hiç bir bağımsız firma ürün, fiyat ve kaliteden servis ve dağıtım kadar bütün müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir kapasiteye sahip değildir. Bu nedenle firmalar bu küresel arenada yaşayabilmek için organizasyon yapılarını ve stratejilerini yeniden ele almak durumunda kalmışlardır. Bu da şirket evliliklerini ve şirket satın almalarını gündeme getirmiştir.

Borusan Boru Mannesmann Boru ile birleşerek uluslararası piyasalardaki rekabet gücünün artırılması, ürün gamının genişletilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve teknolojik know how konularında işbirliği hedeflerine ulaşmıştır. Şirketin bundan sonraki hedefi ise Orta ve Doğu Avrupa'da birleşme ve satın alma yoluyla global şirket konumuna gelmektir

EKLER

MÜLAKAT FORMU

Sayın Yönetici;

Dünya’da yaşanan küreselleşme sonucu geçmişe göre mal ve hizmetler çok daha hızlı hareket etmektedir. Bu durum tamamen yeni bir rekabet ortamı yaratmıştır ve hatta dünyada rekabetin doğası değişmiştir. İşletmeler de bu yeni rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek ve güçlenebilmek için yeni yöntemler denemekte ve kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak konular üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Şirket birleşme ve devralmaları da yeni küresel rekabet ortamında etkili bir büyüme tekniğidir.

“Küresellesmenin Şirket Birleşmelerine Etkileri” konulu yüksek lisans tez çalışmamın esas olarak hazırladığım bu mülakat formunda vereceğiniz cevapların çalışmamın geneli açısından iyi bir perspektif sağlayacağını ve sonuçların değerlendirilmesi açısından da destekleyici olacağını düşünmekteyim.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

1. Borusanmannesmann İşletmesinin Faaliyet Gösterdiği Sektörde Türkiye ve Avrupa’da pazar payı nedir?

.....

2. Çelik boru üretiminin dünya piyasalarında ki durumu nedir? Sektörde yaşanan arz fazlası için şirketinizde nasıl bir strateji izlenmektedir?

.....

3. Küreselleşme işletmelerin rekabet stratejilerini yeniden şekillendirmiştir. Şirketiniz global rekabete ayak uydurabilmek amacıyla ne gibi yatırımlar yapmıştır?

.....

4. Küresel pazarlar için önemli bir üretici olan Mannesmann İşletmesi ile birleşme kararı alınmasının sebepleri nelerdir? Sözkonusu birleşme genel anlamda şirketinize ne gibi avantajlar sağlamıştır?

.....

5. Mannesmann ile birlesme sirketizin sermayesini, cirosunu, üretim kapasitesini ve kapasite kullanım oranini nasıl etkilemiştir?

.....

6. Mannesmann birlesmesi ile ürün ve hizmet sunumunda çeşitlenme sağlanmış midir?

.....

7. Mannesmann birlesmesinden sonra global pazardaki ürün ihtiyaçlarına karşilamak için ne gibi teknolojik yatırımlara yönelinmiştir?

.....

8. Mannesmann birlesmesi ile nasıl bir organizasyonel yapı hedeflenmiştir?

.....

9. Sirketiniz birlesme kararından sonra ne gibi yönetim modelleri ve süreçleri uygulamıştır?

.....

10. Mannesmann ile birlesmesi sirketinizin satis gelirlerini nasıl etkilemiştir ?

.....

11. Mannesmann ile birlesme sonrası örgüt kültürünün yeniden tesisinde sorun yaşanmış midir? Eger yaşanmışsa mevcut sorunun asılması için İnsan Kaynakları ve Üst Yönetim nasıl bir çalışma izlemiştir?

.....

12. Birlesme İnsan Kaynakları Yönetimini nasıl etkiledi? Bu durum daha önce kullanmadığınız yeni yönetim tekniklerini gündeme getirdi mi?

.....

13. Genel olarak Mannesmann ile birlesme sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sektörel bazda yeni birlesmeler bekliyor musunuz?

.....

Tesekkür Ederim

KAYNAKÇA

ACTIVELINE , “YASED’in Yeni Kaptani Erdikler”, Active, Arastirma Merkezi,
Mart 2003

AKAY, Hüseyin, Isletme Birlesmeleri ve Muhasebesi, Yaylın Matbaasi, 1997

AKAY, Hüseyin, “Birlesme ve Devralmalarda Rekabet Kurulundan Izin Alinmasi”,
Yaklasim, Sayi:57, Eylül 1997

AKBAY, Sibel; Capital Sayi:2000/08 yil:8 2000

AKDEMİR, Ali, Vizyon Yönetimi, Istanbul, Bayrak Mat. Ltd. Sti, 1998

AKGÜÇ, Öztin, Finansal Yönetim, 6. baski, Muhasebe Enstitüsü Yayin No: 63, 1
1994

AKIN, Bahadır, Yeni Ekonomi Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi Çizgi Kitabevi
Yayinlari, Basim, Ankara

AKMAN, Vedat. (Der), Gelecek Yüzyilin Gündemi. Istanbul: Rota Yayinlari, 1999

AKTAN, Coskun Can, SEN Hüseyin, “Globallesme, Ekonomik Kriz ve Türkiye”,
Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli Isletmeler Serbest Meslek Mensuplari ve Yöneticileri
Vakfi Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Arastirmalar Serisi, No: 1, Ankara: Kasim 1999

Anadolu Üniversitesi, Iktisadi ve Idari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayi 12, ISSN
1300-5421, Eskisehir, 1998

ARIBOGAN, Deniz Ülke, Globallesme Senaryosunun Aktörleri, Der Yayinlari,
Istanbul, 1996

ARSLAN, Halil Bader, “ Dünyada ve Türkiye’de Sirket Birlesmeleri ve Satin Almalarinda İnsan Kaynagi Sorunlari”, (Yayinlanmamis Yüksek Lisans Tezi), AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001

ASLAN, Esra, Örgütte Kisisel Gelisim, Ankara, Nobel Yayinlari, 2002

ASIKOGLU, Riza, Globallesme Sürecinde Uluslar arasi Finansal Yönelimler, T.C Dumlupinar Üniversitesi Yayinlari, No:2

ATASAY, Hidayet; Ekopol, 2000

AYDEMİR, Nilgün, “Globallesme Stratejisi Birlesmeler ve Sinerji”, İÜ İşletme Fak. Yönetim Dergisi, Sayi:22, Ekim, 1995

AYDIN, Nurhan, İşletmelerin Birlesmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, TOBB Yayin No: Genel 150, 1990

AYDINLIOGLU, Selim, “ Firma Birlesmeleri Üzerine Bir Model”, (Yayinlanmamis Yüksek Lisans Tezi), İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002

BARNET, Richard, J. CAVARA, John, Küresel Düsler, Çev:Gülden Sen, Sabah Yayinlari, İstanbul, 1995

BASTÜRK, Senol, “BirOlgu Olarak Küresellesme”

<http://www.isguc.org/senol1.htm>

BIRINCI, Yüksel. “Globallesen Dünyada Emek Piyasasi,” İktisat Dergisi, Sayi: 369, Temmuz, 1997

BÜKER, Semih , ASIKOGLU Riza, SEVİL, Güven, Finansal Yönetim, Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, Eskisehir, 1997

BÜKER Semih , SEVİL, Güven, İletmecilik Bilgisi, 2. Fasikül Anadolu Üniversitesi, Yayın No:734,1994

COPELAND T.E., WESTON J.F, Financial Theory and Corporate Policy, N.Y.,Addison-Wesley,1988

CRAIG, C.Samuel, DOUGLAS , Susan, Global Marketing Strategy, Mc GrowHill Book, Singapore, Co, 1995

Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Ekim 2002

ÇELİK Orhan, Sirket Birlesmeleri ve Birlesmelerde Sirket Degerlemesi, Turhan Kitbevi, Ankara, 1999

ÇETİN, Ali İhsan “Sirket Birlesmelerinde Örgütsel Degisim”, (Yayınlanmamis Yüksek Lisans Tezi), KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 1998

ÇETINKAYA, Ugur, “Sirket Evlilikleri”, (Yayınlanmamis Yüksek Lisans Tezi), GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 20001, s.49.

DİNÇ, Murat.“Sirket Birlesmeleri”
<http://www.angelfire.com.co2/muratdinc.sayfa2.html>

DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN, İletme Yönetimine Giriş, İstanbul, İz Yayıncılık, 1995

DİNÇER, Ömer, Statejik Yönetim ve İletme Politikasi, 5. Baski, İstanbul, Beta Basım Yayım Dagitim, 1998

DPT, “Dünyada Küresellesme ve Bölgesel Bütünlesmeler” 7. Bes Yillik Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No:2375, Ankara, 1995

DPT, “Küresellesme Özel İhtisas Komisyonu Raporu ” 8. Bes Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No:2544, Ankara, 2000

DRUCKER, Peter F., Gelecek İçin Yönetim, Çeviren: Fikret Uçcan, 4. Baskı, Ankara, Türkiye İş bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996

EKİN, Nusret, Çalışma Yasamından Dönüşüm, Mess Yayınları, İstanbul, 1998

ERBAY, Yusuf, “Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri”, Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:11, 1996

EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2000

EREN, Erol, Stratejik İşletme Yönetimi ve İşletme Politikası, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2001

EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2001

EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim,3.b.,İstanbul, İşletme İktisadi Ens.Yayınları,1990

ERK, Nurten, “Borusan Evlilik Yapıp Avrupa Devi Olacak”
<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/00/05/31/yazarlar/51yaz.htm>

ERKAN, Hüsnü, “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme”, 4. Baskı Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, No:326

ERTÜRK, İsmail, “Şirket Birleşmeleri”, Sermaye Piyasası Dergisi, 1986

Eskisehir, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XIV, Sayı 1-2, 1998

ESENER, Ömer, Stratejik Ortaklıklar: Türk Şirketleri İçin Büyüme ve Global Pazara Açılma Teknikleri, İstanbul, IMKB Yayinlari, Nisan, 1997

Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ISSN 1303-1279, Cilt:2, Sayi:2, Ekim, 2002

GEDIKKAYA, Türkan ve GÜRLER, Cihangül, “Birleşme ve Edinimler”, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Dis İlişkiler Genel Müdürlüğü-Avrupa Birliği İle İlişkiler Müdürlüğü, 10 Kasım, 1999

GITMAN, Lawrence ve J Principles of Managerial Finance’, Ninth Edition. U.S.A; RR Donelley & Sons Company, San Diego State University, 2000

GÖNENLİ, Atilla, İşletmelerde Finansal Yönetim, 7. Baskı, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayinlari, 1991

GRIFFITHS, Alan & WALL, Stuart, Applied Economics-An Introductory Course, Eight Edition. New York: Pearson Education Limited, 1999

GUGLER Klaus, MUELLER Dennis C., YURTOGLU B. Burçin, Christine ZULEHNER, The Effects of Mergers: An International Comparison, Unip Conference, Vienne, Aralık, 2001

GÜLES, H. Kürsat. Ve BÜLBÜL, Hasan. , Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayinlari, No: 328, İktisat Yayinlari Dizi No:92

GÜRER, Aylin Olcay. “Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri:İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul 2000

GÜRSEL Müge. “Birlesmeler ve Birlesmelerin Basarisinda Ulusal ve Örgüt Kültürünün Önemi ve Bilisim Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması”, (Yayınlanmamis Yüksek Lisans Tezi), Istanbul, IÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

GÜRSOY, Erdal, Borusan Boru Birlesik Fabrikalari A.S., Sirket Ziyaret Raporu, Gedik Yatirim, 09/2003

GÜZEL, Ali. Çalışma Hayatında Esneklik, MESS Yayin No:222, Istanbul, Kasim, 1995

GÜZEY, Yilmaz, “ Sirket Birlesmeleri Örgütsel Yapı Degisiklikleri Getirebilecegi Sorunlar ve Önlemler”, (Yayınlanmamis Doktora Tezi), IÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Istanbul, 1993

GÜZELCIK, Ebru, Küresellesme ve Isletmelerde Degisen Kurum Imaji, Sistem Yayıncılık, No:222, Sirket Kültürü Dizisi, 1. Basim, Istanbul, Kasim, 1999,

HAMMER, Michael Michael ve James CHAMPY, Degisim Mühendisligi Çev: Sinem Gül, Istanbul, Sabah Kitaplari, 1997

HATZICHRONOGLU, Thomas, Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators , <http://oecd.org/dsti/sti/5.pdf>

HORIM, Ben Moshe, Essentials of Corporate Finance, Alyyn and Bacom Inc, 1987

IYIBOZKURT, Erol, Küresellesme ve Türkiye, Ezgi Kitabevi Yayinlari, Bursa, 1999,

KARATAS, Ayfer, “Bosh Türkiyeden Sogutacak”, Power Dergisi, Subat, 1997

KAZGAN, Gülten, Küreselellesme ve Yeni Ekonomik Düzen Ne Getiriyor, Ne Götürüyor, Nereye Gidiyor?, Altin Kitaplar Yayınevi, 1. Baski, Istanbul, 1997

KEEGAN, J. Warren, Global Marketing Management, Prentice Hall International Editions, 1989

KHANDER, Haque Habibul, Globallesme Teorisi: Elestirel Bir Degerlendirme, Çev: Betül Dümen, Türkiye Günlüğü, Sayi:44, Ocak- Subat, 1997

KOÇ, Selma. “KVK Geçici 29 Kapsamında Gerçekleştirilecek Banka Devir ve Birlesmeleri”, Active, Mart-Nisan 2002

KOÇEL, Tamer, Isletme Yöneticiligi Yönetim ve Organizasyonlarda Davranis Klasik-Modern-Çagdas Yaklasimlar, Yenilenmis 6.Baski, Istanbul, Beta Basim Yayim Dagitim, 1998

KOTLER, Philip. “Marketing Management”, Millennium Edition, Prentice Hall International, New Jersey,2000

KURTULMUS, Numan, Sanayi Ötesi Dönüsüm, Iz Yayincilik, Istanbul, 1996

Maltepe Üniverisitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fafültesi Dergisi, ISSN 1303-0946, Maltepe Üniversitesi Yayinlari, 2003/1

Mergers&Acquisitions Survey 2000, European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey, s.3

MEMISOGLU, Osman, “Borusanmannesmann Sirket Raporu”, Koç Yatirim, 06/05/2006

Merkez Menkul Degerler, Arastirma Raporu, 17/05/2004

MESS, Mercek. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikalari, ISSN,300-8625, Ocak, 2004

- MUCUK, Ismet, Modern Isletmecilik, Türkmen Kitabevi, Istanbul, 1996
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, “Isletme İktisadi” Turhan Kitabevi, Ankara, 1989
- ODYAKMAZ, Nemci, “Bilgi Teknolojileri, Küresellesme ve Kalkinma”, Dis Ticaret Dergisi, Sayi:18, Temmuz, 2000
- OKSAY, Suna, ‘Türkiye’nin Rekabet Gücü’, (AB Ülkeleri, Japonya ve ABD karsilastirmali), 2000
- OKTAY, Alpugan, Isletme Bilimine Giris, Per Yayinlari, Trabzon, 1998
- OKTAY, Müjde, “Sirketler İçin Sinerjik Bir Isbirligi Yolu Ortak Girişimler” , Istanbul Sanayi Odasi, Gümrük Birliği Danisma Ofisi, Yayin No:1997
- ÖREN, Resmigül, Çok Uluslu Sirketlerin Finansal Yönden Degerlendirilmesi, M.Ü Bankacilik Sigortacilik Ensttüsü, 1993
- ÖZBILEN, Sevki “Globalizm Hegemonyasi ve Global Demokrasi, Finans Dünyasi, sayi:161, Mayıs, 2003
<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Globalleme.doc>
- ÖZCAN, Selçuk, “Sirket Analizi”, Ziraat Yatirim, 06/2003
- ÖZGELDI, Mürside, “Sirket Birlesmelerinde Insan Kaynaklari Yönetiminin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalismasi”, (Yayinlanmamis Doktora Tezi), İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Istanbul, 2001
- ÖZTIN C. Philippatos, Essential of Financial Management, San Fransisco, 1974,
- ÖZTÜRK, Pinar, Ortak Girişim (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk, Birinci Baski. Istanbul: Beta Basim Yayim Dagitim A.S., Ocak, 2001

PRENDERGAST, Rence – Frances STEWART Frances; Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkinma, Çev: Idil Eser, Yapi Kredi Yayinlari, Istanbul, 1995

PRITCHETT, Price & Robinson, Donald & Clarkson, Russell, After The Merger, Revised Edition, new York, U.S.A.: McGraw-Hill, 1997

REKABET KURUMU, “Birlesme ve Devralmalar”

www.rekabet.gov.tr/birlesme_ve_devralmalar-

RHINESMITH, Stephan, “ A Manager’s Guide to Globalization : Six Key to Success in a Changing World”, Irwin Homewood

RICHARD N. Haass ve Robert E. Litan, Globalization and Its Discontents, Foreign Affairs, May/June 1998

ROBERT C. Higgins, Financial Management Theory and Applications, Chicago, 1977

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, R.W., Jaffe f. JEFFREY, Corporate Finance, Irwin Inc. B.2, 1990

SABUNCUOGLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, Isletme, Ezgi Yayinlari, Bursa, 2001

SACHS, Jeffrey, “International Economics: Unlocking the Mysteries of Globalization”, Foreign Policy, No: 110, Spring 1998

SAYLAN, Gencay, Degisim, Küresellesme ve Devletin Yeni Islevi, Imge Kitabevi, Ankara, 1994

SEYIDOGLU, Halil, Uluslararası İktisat, 11. Baski, Gizem Yayinlari, Istanbul, 1996

SEZGIN, Bülent, “Borusan Boru Sirket Raporu” Es Yatirim, Istanbul, 28/08/2002

SHARP, Margaret, Technology, Globalization and Industrial Policy, Ed: Micahael Falaloy, Chris Farrands, Roger Tooze, Technology, Culture and Competitiveness, Routledge, London, 1997

SHERMAN, J. Andrew, Mergers And Acquisitions From A To Z: Strategic and Practical Guidance for Small- and Middle-Market Buyers and Sellers, AMACOM, USA, 1998

STEPHEN A. Bradley, Jerry A. Hausman , Richard L.Nolan, Global Competition and Technology, Ed, Stephen A. Bradley, Jerry A.Hausman, Richard , Globalization, Technology and Competition, The Fusion of Computers nd Telecommunication in the 1990's,Harvard Business School Press, Boston 1993

SÜMER, E. Handan, “Türk Bankacılık Sisteminde 1980 Sonrasi Gerçekleştirilen Birlesmeler Üzerine Bir Degerlendirme”, İktisat Dergisi, Sayi: 387, Subat-Mart'99

SÜMER, Haluk, PERNSTEINER, Helmut, Sirket Birlesmeleri, Istanbul, Alfa Basim, 2004

SIGVA, Yasemin. “Küresellesme ve Reorganizasyon İhtiyaci Erzurum Askale Çimento T.A.S' de Bir Uygulama”, (Yayınlanmamis Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2001

TAHRALI, Seyfullah, ‘Sirket Birlesmelerinden Sonra Örgütsel Tasarim ve Ortaya Çıkan Sorunlar’, (Yayınlanmamis Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Istanbul, 2003

TIMUR, Taner, Küresellesme ve Demokrasi Krizi, Imge Kitabevi, Ankara, 1996

TUNA,Yusuf, “Dünyada Globallesme Egilimleri ve Dengeler”, Süreç Dergisi, Gümrük Birliği Özel Sayisi, Sayi: 17-18

TUTAR, Hasan, Küresellesme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayinlari:83, Yönetim Dizisi:13, Istanbul, Subat, 2000

TÜRK, Hikmet Sami, Ticaret Ortaklarının Birlesmesi, Banka ve Ticari Hukuku Arastirma Enstitüsü Yayini, Ankara, 1986

ULUÇAY, Murat, globallesme Sürecinde İşletmelerin İşbirliği Yönelimleri Ve Birlikte Kalkinma Modeli, Dumlupinar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya , 1999

ULU, Harun, “Birlesme ve Devralmalarda Ortaya Çıkan Rekabet Sorunlari ve Kosullu Izin”,Ankara, 2004,

<http://www.rekabet.gov.tr/word/tezler/harunulu.doc>

UNCTAD, Trade and Development Report 2002, <http://stats.unctad.org/fdi/eng/Tableviewer>

UNCTAD, World Investment Report 2000, www.unctad.org/en/pub/ps1wiroffs.en.htm

URAS, Güngör, “Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımları”, Istanbul, İktisadi Yayınlar, 1979

USLU, Topkara, Aypar, “Uluslar arasi Pazarlamada Uluslar arasi Stratejik Birlesmelerin Rolü ve Önemi”, (Yayınlanmamis Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992

UYSAL, Dogan, “Teknolojik Gelisim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000, sayi No:6

ÜNLÜ, Özlem, Borusan Yatirim Sirket Analizi, Gedik Yatirim Arasrima, 09/2003

YAGCI, Hamiyet, “Türkiye Dünya İle Entegrasyonun Neresinde” Dis Ticaret Dergisi, sayi:10, Temmuz, 1998

YVES L Doz., Gary Hamel, Sirket İttifakları, Çev: Atilla Bostancıoğlu, Sabah Yayınları, İstanbul, 1999

YAZICIOĞLU, Berna, Borusanmannesmann Boru T.A.S., Nurol Menkul, İstanbul, 08/08/2005

Borusan Boru, 1999,2000,2003 faaliyet raporu

Borusanmannesmann Boru,2004 ve 2005 faaliyet raporu

Borusanmannesmann Boru Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004 Uyum Raporu, 22/03/2005

Borusan Holding CEO’su Agah Ugur ve Borusan Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Kocabiyik Konuşma Metni, 09/03/2006

Gedik Yatırım, Özel Gündem, 21/07/2004

<http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi19/sirketevlilikleri.html>
<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2004/03/17/ekonomi/ekonomi10.html>
<http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/sayfa2.html>
http://www.arge.com/default.aspx?mnID=43&_mf=54&clt=1&_ms=58&pgID=22
<http://www.bilgiyonetimi.org>
<http://www.borusan.com.tr/BTFiles2006/KurumsalBilgi2006.doc>
<http://www.borusanmannesmann.com/about/about.aspx>
<http://www.borusan.com.tr/investor/corporategovernance.aspx>
http://www.businessstomorrow.net/m&a_tr_b&s.htm
http://www.businessstomorrow.net/m&a_tr_turler.htm
http://www.businessstomorrow.net/m&a_tr_neden.htm
http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/kavram.html
http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/ekonomik_global.html
http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/nedenler.html
http://www.canaktan.org/yeni_trendler/globallesme/tarihsel.html
http://www.dogayayin.com/dergi_detay.asp?dergiID=113&yaziID=837
http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=10
http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=201386
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2305>
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2305>
http://www.isbank.com.tr/reuters-haber-detay.asp?Document_Header=nKAN944443
<http://kobi-efor.com.tr/genel.asp?id=139>
http://kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020601/5882/5
<http://kongar.org/makaleler/index/php.kuresellesme/mikromilliyetçilik/cokkulturluluk.html>
http://kykonline.com/default.asp?L=TR&mid=18&_id=19
<http://www.mannesmann-archiv.de/englisch/download/konzern.rtf>
www.pdf.com.tr/main_page4_1.htm , 28.10.2001
<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/politika/ozet.html>
http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=4901
http://www.vergiportali.com/doc/pb/PwCInfomag%20Ek_Nisan%2006_small.pdf

<http://www.yalinenstitu.org.tr/yalin.asp?id=2>

http://www.yapi.com.tr/turkce/Sektorel_Firmalar_Detay.asp?NewsID=15105

http://www.yatirimci.akbank.com.tr/wps/WRS_PA_301/jsp/ForeksHaberlerDetay.jsp?detay=20060327083106

http://www.5mworld.com.kasim_2000/makale_sirket.htm (21 Eylül 2002)

ÖZGEÇMİS

Neslihan Karatas Kul, 13.12.1979 Trabzon doğumludur. 1997 yılında Trabzon Fatih Süper Lisesi'nden mezun olmuştur. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başlamıştır. 2001 yılında lisans eğitimini tamamlayıp özel bir kurumda finans bölümünde çalışmaya başlamıştır. 2002 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. Halen özel bir bankada çalışmaktadır.