

2004/168

146676

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

**Küreselleşme Sürecinde Şirket Birleşmeleri
ve Telekomünikasyon Sektöründe
Bir Uygulama**

Düzeltilmiş Tez

Cahit Paksoy

2502910777

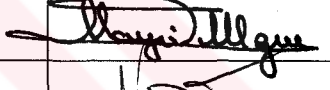

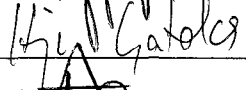
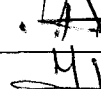
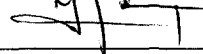
Tez Danışmanı: Prof.Dr. Hayri Ülgen

İstanbul – 2004

146676

TEZ ONAYI

Enstitümüz **Yönetim ve Organizasyon** Bilim Dalında **2502910777** numaralı **Cahit Paksoy'un** hazırladığı “**Küreselleşme Sürecinde Şirket Birleşmeleri ve Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama**” konulu **YÜKSEK LİSANS- / DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi uyarınca **12/04/2004 Pazartesi** günü saat:**13.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ...**KABULÜ**.....'ne* **GYBİRELİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN	Kabulü	
PROF.DR.UĞUR YOZGAT	Kabulü	
DOÇ.DR.HURİYE ÇATALCA	Reddine	
DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabulü	
YRD.DOÇ.DR.İBRAHİM PINAR	Reddine	

ÖZ

“Küreselleşme Sürecinde Şirket Birleşmeleri ve Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama” adlı tezde, küreselleşme süreci ve bunun teknolojik gelişmelere etkisi sonuçlarından olan stratejik ortaklıklar yoluyla büyüme kapsamında şirket birleşmeleri ele alınmaktadır. Tezin birinci bölümünde küreselleşme sürecinin işletmeler üzerindeki etkileri izlenmiştir. İkinci bölümde küreselleşme sürecinde stratejik ortaklıklar yoluyla büyüme ve şirket birleşmelerinin önemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, küreselleşme sürecinde telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri sektöründeki genel eğilimler ve mevcut durum ile geleceğin tesbiti gözden geçirilmiştir. Dördüncü bölümde, Türkiye’de telekomünikasyon sektörü, mobil iletişim ve stratejik şirket birleşmelerine ait bir uygulama olarak Aycell-Aria birleşmesi ele alınmaktadır.

ABSTRACT

The process of globalization and its impact on technological developments as result of strategic alliances, has been given in the thesis named “Mergers in globalization process and an application in telecommunications sector”. The impacts of globalization process on companies have been examined at the first chapter of thesis. Afterwards, the strategic alliances and mergers in globalization process have been determined. At the third chapter, general approaches in telecommunication and information management sector have been examined . As a result , Aycell-Aria merger has been taken into consideration in an application of mergers in mobile communications and telecommunication sector in Turkey.

ÖNSÖZ

Günümüzde ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel her gelişmenin nedeni olan küreselleşme kavramının ve küreselleşme sürecinin getirdiği genel ekonomik yapının incelendiği bu çalışmada, küreselleşme sürecinin telekomünikasyon ve bilgi sektöründeki teknolojik gelişmelere olan etkisine değinilmiştir.

Amaç, dünya ekonomisindeki değişme ve gelişmeler sonucunda şirketlerin artan rekabet şartları ve değişen pazar yapıları karşısında oluşturdukları stratejilerden büyüme ve şirket birleşmelerine yer vermek ile şirketlerin bu sayede sağladıkları faydaları açıklamak, dünyadan ve ülkemizden örnekler göstermektir.

Tezin birinci bölümünde, küreselleşme süreci ve işletmeler üzerindeki etkileri, küreselleşme kavramı, ekonomik unsurlar, teknolojik ve ticari gelişmeler, küresel stratejilerin geliştirilmesi başlıkları altında ele alınmaktadır. İkinci bölümde, küreselleşme sürecinde stratejik ortaklıklar yoluyla büyüme ve şirket birleşmelerinin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda; strateji ve stratejik yönetim kavramlarına, işletmelerde büyüme stratejisinin önemine, işletmelerde birleşme sürecine, telekomünikasyon sektöründeki işletme birleşmelerine ve bu süreçte karşılaşılan sorunlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, küreselleşme sürecinde telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri sektörü gündeme getirilmiştir. Tezin son bölümünde ise teknolojik gelişmelerin telekomünikasyon sektöründeki şirket birleşmelerine etkilerine ve bu sektörde bir uygulama olarak Aycell-Aria birleşmesine yer verilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Öz (Abstract).....	iii
Önsöz.....	iv
İçindekiler.....	v
Şekiller Listesi.....	vii
Tablolar Listesi.....	viii
Kısaltmalar Listesi.....	ix
Giriş.....	1
I.KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	4
1.1.Küreselleşme Kavramı.....	6
1.2.Küreselleşme Sürecini Etkileyen Ekonomik Unsurlar.....	11
1.3.Küreselleşme Sürecindeki Teknolojik Gelişmeler.....	17
1.4.Küreselleşme Sürecinde Ticari Gelişmeler.....	20
1.5.İşletmelerde Küresel Stratejilerin Geliştirilmesi.....	26
II.KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE STRATEJİK ORTAKLIKLAR YOLUYLA BÜYÜME VE ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN ÖNEMİ VE ROLÜ.....	29
2.1.Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları.....	29
2.2.Stratejik Yönetim ve İşletmelerde Büyüme Stratejisinin Önemi.....	36
2.2.1.İşletmelerin Büyümelerinde Rol Oynayan Unsurlar.....	39
2.2.2.İşletmelerde Büyüme Şekilleri.....	40
2.2.2.1.Stratejik Ortaklıklar.....	43
2.2.2.2.Şirket Satınalmaları(Devralmalar).....	46
2.2.2.3.Şirket Birleşmeleri.....	48
2.3.İşletmelerde Birleşme Süreci.....	58
2.3.1.İşletmelerde Birleşmelerin Planlanması.....	59
2.3.1.1.Birleşmelerin Değerinin Ölçülmesi.....	60
2.3.1.2.Birleşmelerde Uygulanan Ödeme Yöntemleri.....	63
2.3.1.3.Maddi Olmayan Varlıkların Değerlenmesi.....	69
2.3.1.4.Kurum Birleşmelerinde Önemli Konular.....	79
2.3.2.İşletmelerde Birleşme Görüşmelerinin Yapılması.....	82
2.3.3.Türkiye’de İşletme Birleşmeleri ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar.....	88
III.KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE TELEKOMÜNİKASYON VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER.....	101
3.1.Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Sektöründeki Genel Eğilimler ve Mevcut Durum.....	102
3.2.Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı.....	104
3.2.1.Dünya Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Göstergeleri.....	105
3.2.1.1.Telekomünikasyon Sektörü ve GSM Dünyası.....	117
3.2.1.2.Dünyada Mobil İletişimde GSM.....	117
3.2.2.Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründeki Gelişmeler.....	122
3.2.3.Türkiye’de Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Göstergeleri.....	126
3.2.4.Türkiye Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı.....	130
3.3.Gelecekteki Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı İle İlgili Beklentiler.....	132
3.3.1.Mobil (Gezgin) Sistemlerin Geleceğine İlişkin Beklentiler.....	135
IV.TÜRKİYE’DE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ, MOBİL İLETİŞİM VE STRATEJİK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....	138
4.1.Türkiye’de Mobil İletişimde GSM.....	143
4.2.Türkiye’de Faaliyet Gösteren GSM Operatörleri.....	147
4.2.1.Turkcell.....	148

4.2.2.Telsim.....	148
4.2.3.Turkcell ve Telsim'in Güçlü ve Zayıf Yanları.....	149
4.2.3.1.Turkcell'in Güçlü ve Zayıf Yanları.....	149
4.2.3.2.Telsim'in Güçlü ve Zayıf Yanları.....	150
4.2.4.Aria ve GSM 1800 Lisans İhalesi.....	151
4.2.4.1.Türkiye İş Bankası.....	152
4.2.4.2.TİM (Telecom Italia Mobile).....	154
4.2.4.3.İŞ – TİM.....	156
4.2.5.Aycell.....	156
4.2.6.Aycell'in Aria İle Birleşmesini Gerektiren Pazardaki Oluşumlar.....	159
4.2.6.1.Aycell'in Durum İncelemesi ve Geleceğe İlişkin Varsayım Hedefleri.....	161
4.2.7.Aycell – Aria Birleşmesi.....	162
4.2.7.1. Birleşmede Aria'nın Seçilme Nedeni.....	164
4.2.7.2.Birleşme Süreci ve Bu Süreçle Birlikte Yapılması Gerekenler.....	165
4.2.7.3.Aycell ve Aria'nın Birleşmesiyle Oluşan Şirketin Pazar Analizi.....	167
4.2.7.4.Yeni Şirketin Yapısı.....	170
4.2.7.4.1.Aycell ve Aria'nın Mevcut Organizasyon Yapıları.....	171
4.2.7.4.2.Yeni Şirket İçin Önerilen Organizasyon Yapısı.....	177
4.2.7.5.Birleşme Sonrası İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi.....	179
4.2.7.6. Oluşacak Yeni Şirketin Zayıf ve Güçlü Yanları.....	180
4.2.7.7.Birleşme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Öneriler.....	181
Sonuç.....	182
Kaynakça.....	185

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1 Fonksiyonel Organizasyon Modeli Örneği
Şekil 2 Müşteri Odaklı Organizasyon Modeli Örneği
Şekil 3 Aycell'in Mevcut Organizasyon Şeması
Şekil 4 Aycell Personelinin Eğitim Durumu
Şekil 5 Aycell Personelinin Kadın/Erkek Oranı
Şekil 6 Aria'nın Mevcut Organizasyon Şeması
Şekil 7 Birleşme Sonrası Yeni Şirket İçin Önerilen Organizasyon Yapısı
Şekil 8 Önerilen Satış ve Pazarlama Organizasyon Şeması



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Dünyada İhracat ve İthalat,2003
Tablo 2	Ülkelerin Uluslararası Ekonomideki Yeri
Tablo 3	Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Bölgesindeki Bazı Ülkelerin Karşılaştırılması
Tablo 4	Şirket Birleşmelerinin Dönemler İtibari ile Görünümü
Tablo 5	1995-2001 Yılları Arasında Gerçekleşen Türk Şirketleri ile Yabancıların Arasındaki Birleşme, Satış ve Ortaklıklardan Örnekler
Tablo 6	Toplam Nüfusun Ülkelere Göre Dağılımı
Tablo 7	Telekomünikasyon Sektöründeki Gelirlerin Ülkelere Dağılımı
Tablo 8	Gayri Safi Milli Hasıla'nın Ülkeler Arası Dağılımı
Tablo 9	Telekomünikasyon Gelirlerinin GSMH İçindeki Yeri
Tablo 10	Mobil Telefon (cep telefonu) Kullanım Oranları
Tablo 11	2002 Yılında Servis Veren Operatörlerin Durumu
Tablo 12	Mobil Telekomünikasyon Gelirleri ve Toplam Gelir İçindeki Yeri
Tablo 13	Toplam Abone Sayısının Yıllara Göre Dağılımı
Tablo 14	Abone Başına Mobil Telekomünikasyon Geliri
Tablo 15	Abone Başına Mobil Geliri (Dolar)
Tablo 16	Türkiye Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Göstergeleri
Tablo 17	Türkiye Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı (2000)
Tablo 18	Türkiye Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı
Tablo 19	Dünya Telekomünikasyon Pazarı (Milyar Dolar)
Tablo 20	Mobil Şebekelerin Genel Nüfus Oranındaki Dağılımı
Tablo 21	Telekomünikasyon Hizmetlerine Göre Pazarın Gelişimi
Tablo 22	Avrupa Mobil Hizmetler Pazar Yapısında Beklenen Değişiklikler
Tablo 23	Mobil Pazarında Beklenen Gelişim
Tablo 24	Aycell ve Aria'nın Hedef Grup, Önerilen Değerler, Mevcut Hizmetler, Dağıtım, Müşteri Karlılığı, Stratejik Önem Faktörlerine Göre Karşılaştırılması
Tablo 25	Aycell'in İnsan Kaynakları Yapısı

KISALTMALAR LİSTESİ

ARPU	Abone Başına Gelir Sayısı
BT	Bilgi Teknolojileri
CAGR	Bileşik Yıllık Artış Oranı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EITO	Avrupa Bilgi Teknolojileri Gözlemeleme
ETO	Avrupa Ofis Dışı Çalışma
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
IDC	Uluslararası Veri Kurumu
IMF	Uluslararası Para Fonu
ITU	Uluslararası Telekomünikasyon Birliği
KBGSMH	Kişi Başına Gayri Safi Milli Hasıla
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OFTEL	İngiliz Telekomünikasyon Kurumu
TK	Türk Telekomünikasyon Kurumu
TT	Türk Telekomünikasyon A.Ş.

GİRİŞ

Çağımızda, dünyada yaşanan en önemli değişimlerden biri “küreselleşme” dir. Teknolojik değişim, artan rekabet ve uluslararası faaliyet gösteren işletmeler ekonomik , siyasi , kültürel ve teknolojik anlamda küreselleşmeyi fiili bir gerçeklik olarak günlük hayata yerleştirmişlerdir. Özellikle bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerleyerek tüm dünyayı birey ve kurumların hızla birbirinden haberdar olmalarına imkan verecek şekilde kuşatmaları, içinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan küreselleşme kavramının günümüzde artık tamamen hakim bir olgu haline gelmesine sebep olmuştur. Bu kavram, ülkeler arasındaki iktisadi, sosyal ve siyasi ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerinin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı konuları içeren bir kavramdır. Küreselleşme çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte, karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Günümüzde daha çok insan birbiriyle eski dönemlere oranla daha fazla bağlantı içindedir. Milyonlarca insan, farkına varmaksızın uzak mesafeler ötesinden yaşamlarını değiştirmekte olan küresel ağlara takılmaktadır. Çok boyutlu bir süreci ifade eden küreselleşme, dünya gündemindeki ağırlığını giderek artıran bir olgudur.

20. yüzyılın sonlarında gerçekleşen teknoloji devrimi, dünya ekonomisinde başta küreselleşme olmak üzere hızlı ve köklü değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. Bu değişimleri değerlendirebilmek için öncelikle yaşadığımız teknoloji devriminin özelliklerini incelememiz gerekiyor. Çağımızın teknoloji devrimi öncekilerden iki açıdan ayrılmaktadır. Birincisi, dünyanın halen yaşadığı teknolojik devrimde, yeni teknolojinin hem girdisi hem çıktısı bilgidir. Yeni teknolojiler, toplumsal hayatın her alanındaki bilgilerin işlenmesiyle ortaya çıkan yeni bilgi ve mikro elektronikteki buluşlardır. İkincisi ise bu yeni teknolojik devrim ortaya çok fazla yeni ürün çıkarmamakta, esas olarak yeni mal türlerinden ziyade üretim sürecini değiştirmektedir. Çağımızın bilişim ve iletişim devrimi, üretim, dağıtım, ulaşım ve yönetim sistemlerinin köklü bir değişimi sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla, bugün küreselleşme olgusunun arkasında üretim süreçlerini, çalışma koşullarını, iş organizasyonunu ve şirket yapılarını büyük ölçüde değiştiren bilgi teknolojisindeki bu büyük sıçramanın olduğu açıkça görülmektedir.

Bu tezde, genel olarak toplumların her geçen gün daha da iletişimini arttıran küreselleşme sürecinin teknolojik gelişmelere etkisi ve küreselleşmenin kaçınılmaz sonuçlarından biri olan stratejik ortaklıklar yoluyla büyümeye örnek gösterilen şirket birleşmeleri incelenmiştir.

Dünya düzeyindeki verimliliği ve büyümeyi teşvik eden küreselleşme eğilimi, mal ve faktör piyasalarındaki rekabeti arttırmış ve ulusal şirketlerin ve malların korunmasına ve desteklenmesine yönelik politikaların yürütülmesini daha da zorlaştırmıştır. Önceleri sadece ulusal politikalar kapsamında ele alınan sanayileşme, vergilendirme, istihdam ve çevre gibi konular, küreselleşmenin sonucu olarak, uluslararası boyutta da önem kazanmaya başlamıştır.

Tezin birinci bölümünde, küreselleşme kavramına değinilirken; küreselleşme sürecini etkileyen ekonomik unsurlar, teknolojik ve ticari gelişmeler, küresel stratejiler ve küreselleşme sürecinin işletmelere olan etkisi ele alınmıştır.

Küreselleşme stratejik planların da küresel boyutta yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Kapsamlı iş planlamasına ilişkin ilke ve süreçlerin küresel ölçekte uygulanması olarak tanımlanabilecek küresel planlama, uluslararası ortamın değerlendirilmesini, gelecekte dünya düzeyinde ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin tahmin edilmesini ve çevresel gelişmeler ışığında işletmenin küresel amaç ve stratejilerinin saptanarak işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkartılmasını kapsamaktadır. Tanık olunan yoğun rekabet, küreselleşme ve entegrasyon için itici bir güç özelliği taşımaktadır. Rekabet baskısı altındaki şirketler, ölçek ekonomilerine ulaşarak maliyetleri düşürmeye ya da ortaklıklar, işbirlikleri ve birleşmeler yoluyla stratejik dünya pazarlarına girmeye çalışmaktadırlar.

Tezin ikinci bölümünde ise; işletmelerde önemli bir kavram olan strateji ve stratejik yönetimler incelenmiştir. Küreselleşme sürecinin doğal bir sonucu olan stratejik ortaklıklar ve stratejik ortaklıklar yoluyla büyüme stratejisine örnek olan şirket birleşmeleri detaylarıyla açıklanmıştır. İşletmelerdeki birleşme süreci,

birleşmelerin planlanması ve birleşme görüşmeleriyle ilgili yapılan ayrıntılar incelenmiştir ve ülkemizdeki şirket birleşmelerinden örnekler sunulmuştur.

Tezin üçüncü bölümünde, küreselleşme sürecinde telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri sektörü ele alınmaktadır. Dünyada bir milyardan fazla insanı telefon ya da internet aracılığıyla birbirlerine ulaştığı düşünülürse telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin önemi hakkında fikir yürütmek daha kolay olacaktır. Elde edilen verilere göre, gerek dünyada gerekse ülkemizde telekomünikasyon sektörünün günden güne artan gelir dağılımı ve büyüyen pazarı dikkati çekmektedir. Bu da küreselleşme süreci etkileri olan hızlı teknolojik gelişmeler, artan rekabetçilik , sektörde özelleştirmelerin ivme kazanması ve şirketlerin büyüme için izlediği stratejilerden şirket birleşmeleri ve satın almaların artmasını açıkça göstermektedir. Özellikle telekomünikasyon sektöründeki dinamik gelişmeler kendini teknolojik alanda da hissettirmiş, işletmeciler çağın gelişen ihtiyaçlarına ayak uydurabilmek için yeni hizmetler üretmeye başlamışlardır. Örneğin, GSM sektöründeki şirketler gerek dünya pazarındaki gerekse iç piyasadaki paylarını büyütebilmek ve altyapıyı tek elden yönetebilmek amacıyla birleşme ve satın almalara yönelmektedirler. GSM sektöründeki şirket satın alma ve birleşmelerinin eğilimini belirleyen ana faktör şirketlerin stratejik planları doğrultusunda kendileri için çizdikleri yayılma politikalarıdır.

Tezin son bölümünde ise, telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarı ve mevcut durumla ilgili göstergeler ve tablolar analiz edilirken, Dünyada ve Türkiye'deki GSM sektörü ve telekomünikasyon sektöründeki stratejik şirket birleşmeleri hakkında örneklemeler yapılmış ve sektörde önemli bir birleşmeye imza atan Aycell ve Aria GSM operatörlerinin birleşmesi incelenmiştir.

Bu tez çalışmasında, teknolojik gelişmelerin küreselleşme sürecindeki şirket birleşmelerine etkisi ve telekomünikasyon sektöründe bir uygulaması olan Aycell-Aria şirket birleşmesi kapsamlı şekilde ele alınmaktadır. Aycell-Aria birleşmesini gerektiren nedenler, birleşmenin süreci, planlanması ve birleşmeyle oluşan yeni şirketin yapısı üzerinde özenle durduğumuz bu uygulamanın içeriğini oluşturmaktadır. Birçok açıdan örnek teşkil eden bu birleşme örneği bizlere küreselleşme sürecinin teknolojik gelişmeler kapsamında şirket ve stratejilerine olan etkisini net bir şekilde göstermektedir.

I. KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

20. yüzyılın sonlarında sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanda dünyada esen değişim rüzgarları; devletleri, şirketleri ve bireyleri hızla etkisi altına alarak, yeni bir dünya düzeninin kurulmasına yol açmıştır. Eski değerler, eğilimler yerini yenilerine bırakmaktadır. Bilgi teknolojisindeki devrim, ülkeleri birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmaya ve dünyadaki gelişmeleri yakalamaya zorlamaktadır. Artık ülkeler dışa kapalı bir ekonominin günümüz dünyasında yeri olmadığını anlamışlardır¹. Çünkü takip edilemeyecek kadar hızlı ve geniş finansal piyasaların ve uluslararası şirketlerin ana planını oluşturduğu günümüz ekonomisinde, firmaların hedefleri ve örgütlenme biçimleri de farklılaşmaktadır.

Siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel değişimleri kapsayan çok yönlü bir süreç olan küreselleşme kavramı; ulusal piyasaları yıkarken, pazardan pay alma yarışını da arttırmaktadır. Artan serbest rekabet karşısında şirketler, faaliyetlerini uluslararası niteliğe kavuşturmaktadır. Bu süreç şirketlerin farklı kültürlere ve coğrafyalara ürün pazarlayabilecek esnek yapıyı oluşturmalarını da şart kılmaktadır². Bundan dolayı diyebiliriz ki, günümüzde yani 20. yüzyılın ikinci yarısında işletmelerin faaliyetleri çok yoğun bir şekilde ulusal sınırların ötesine geçmeye başlamış artık mal ve hizmet üretiminde belli sınırlar içinde faaliyet göstermeyen küresel işletmeler yaygınlaşmıştır.

Bir işletmenin uluslararası arenada kendine yer bulabileceği ana hatlarıyla dört kategori bulunmaktadır. Bunlar, yerel, uluslararası, çok uluslu ve küresel evrelerdir. Yerel bir işletme sadece kendi ülkesi sınırları içinde faaliyet gösterirken, uluslararası işletme merkezi bir tek ülkede olmak kaydıyla farklı ülkelerle ticari ilişkilerde bulunan işletmeyi ifade eder. Çok uluslu işletmeler birden fazla ülkede

¹ Özlem Özkıvrak, **Globalleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet ve Türkiye**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F tez çalışması, s. 1

² Gaye Yılmaz, **Bir olgu olarak küreselleşme: sorunlar ve bir çözüm önerisi; Küresel Yönetişim, (çevrimiçi)**, www.gercektarih.sitemynet.com/arastirma/kuresel.htm, 01.09.2002, s. 3

ticaret ve üretim faaliyetinde bulunan işletmeler; küresel işletmeler ise tüm dünyayı bir iş sahası olarak gören işletmeler olarak tanımlanabilmektedir³.

Her ne kadar dünya genelindeki işletmelerin büyük kısmı ve ülkelerin tamamı bir şekilde uluslararası ticaretle uğraşsa da bu ticaretin önemli bölümüne hakim olan az sayıda ülke ve az sayıda çok uluslu işletme bulunmaktadır. Bu çok uluslu işletmelerin büyük kısmı küresel ekonomi içerisinde ülkelerin yerel ismi gibi algılanır hale gelmiştir. Yine, çokuluslu işletmelerin bazılarının tek başlarına bir çok ülkenin Gayri Safi Milli Hasıla'sından daha fazla gelir elde ettikleri de bilinmektedir⁴.

Halen yaygın olarak kullanılmasına rağmen, 1990'larda çok uluslu işletme kavramı yerine, bazı yazarlarca çok uluslu işletmenin bir ileri aşaması olarak, ulus aşırı ya da küresel işletme kavramı kullanılmaya başlamıştır. Çok uluslu işletmelerin sermayesinin birden fazla ülkenin girişimcisine ait olabilmesi, aynı anda birden fazla ulusal/bölgesel pazara hitap edebilmesi ve yatırımlarının dünyanın çeşitli bölgelerine yayılması gibi özellikleri sebebi ile dünya ekonomisinde önemli bir değişim aracı olarak görev yaptıkları bilinmektedir. Küresel işletmeler ise, çok uluslu işletmelere ek bazı özelliklere sahiptirler. Bunların en önemlisi küresel işletmelerin sermayenin ulusal kimliğinin önemini kaybetmesi, buna karşın bu işletmelerin dünya ölçeğinde kendilerine özgü kurum kültürlerini öne çıkarmaktadırlar. Yine , küresel işletme kavramı ile, tüm dünyayı bir iş sahası olarak gören örgütler kastedilmektedir.

Günümüzde çok uluslu işletmelerin büyük kısmı, örgütlenmelerini küresel piyasalardaki fırsatlardan yararlanabilmek için dönüştürmekte, herhangi bir ülke ile merkezi ilişkilerini kesmektedirler. Örneğin, Nestle çok uluslu bir işletmenin küresel hale dönüşmesine örnek olarak verilebilir. Nestle'nin merkezi İsviçre'de Veney'dir ancak, şirketin faaliyeti her gün tüm dünyada devam eder. Yüzlerce çeşit ürüne sahip olan Nestle'nin 71 ülkede 494 fabrikası ve 210.000 çalışanı bulunmaktadır. Satışların ve karların %40'ı Avrupa'dan, %35'i Güney ve Kuzey Amerika'dan ve %20'si diğer bölgelerden sağlanmaktadır⁵.

³ Eric Brynjolfsson, Amy Austin Renshaw, Marshall Van Alstyne, **The Matrix of Change**, Sloan Management Review, Vol: 38, No: 2 , 1997, s. 51

⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s. 141

⁵ Samuel C. Certo, **Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s. .99

1. 1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI

İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda dünyada en çok konuşulan konuların başında “ değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Bu bakımdan öncelikle değişim konusunu kısaca ele almak yararlı olacaktır. Organizasyonları değişime zorlayan faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür⁶:

- Küreselleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler; bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; üretim sürecinde robotlardan yararlanılması; telekomünikasyon alanında hızlı gelişmeler,
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler, (Örneğin, plastik sanayinde teknolojik yenilikler malzeme hafifliği ve ucuzluğunu getirmiş, dolayısıyla birim başına üretim maliyetini düşürmüştür),
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması v.s.) değişmesi,
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
- Değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları v.s) ,

Görüldüğü gibi değişim, beraberinde küreselleşme olgusunu da getirmektedir. Bu nedenle; Küreselleşme, günümüzün en önemli kavramlarından birini oluşturmaktadır. 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan ve 1990’lı yıllarda ivme kazanan küreselleşme; Ülke ekonomileri üzerinde önemli bir rol

⁶ Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim** , Mess Yayınları, y.y., Ekim 1997, s. 28

oynamakta ve işletme yönetimi alanında yeni yaklaşımların benimsenmesine yol açmaktadır.

Konuya ilişkin literatüre bakıldığında, küreselleşmeye ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Genel bir tanımının verilmesi gerekirse; "Küreselleşme, tüm sınırların kaldırılarak dünyanın tek bir mekan haline gelmesi, dünyada her alanda oluşan kutupların ortadan kalkarak tüm kavramların homojenleşmesi'dir." Diğer bir deyişle, küreselleşme; insanların buldukları dar çevreden kendilerini kurtarıp bütün küreyi kaplayacak ilişkiler ve hareketlilik imkanına ulaşmasıdır⁷. Dünyada ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel ilişkiler düşünüldüğünde bu tanım genel olarak ulus-devlet sınırlarının ortadan kalkması anlamına gelmektedir.

Dünya ekonomisini yeniden biçimlendiren küreselleşme; dünyada tek bir pazar yaratmakta, bu durum da, işletmelerin ağır rekabet koşulları ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu süreçte işletmelerin başarılı olabilmesi, mevcut ve potansiyel üretim faktörlerinden etkin olarak yararlanabilmelerine bağlıdır. Küreselleşme de, bu faktörlerin uluslararası alanda serbestçe dolaşımına ve kullanımlarına olanak sağlayarak, işletmelere dünya ölçeğinde yeni fırsatlar ve açılımlar sunmaktadır.

Küreselleşme, maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak, dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler; iktisadi nitelikli olabildiği gibi siyasi, sosyal ve kültürler özellikte de olabilmektedir⁸.

Küreselleşmeyi modernliğin sonucu olarak değerlendiren Giddens'a göre küreselleşme; "Uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği, yerel oluşumların millerce ötedeki olaylarla biçimlendirildiği, dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasıdır."⁹ Bundan dolayı diyebiliriz ki küreselleşme; ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerin

⁷ İktisat Dergisi, Ağustos 1996 b, s.21

⁸ **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu, s.1.

⁹ Rana A. Aslanoğlu, **Globalleşme ve Dünya Kenti**, Toplum ve Bilim Dergisi, Sayı: 69, 1996, s.110.

daha iyi tanınması , ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içermektedir.

Ekonomik boyutu itibariyle küreselleşme, bir taraftan mal ve hizmetlerin, diğer taraftan da bilgi (know-how) ve sermayenin ülkeler arasında serbestçe dolaşımı şeklinde tanımlanmaktadır¹⁰. Küreselleşme kelimesi; genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu işletmeler ve ortak teşebbüsler manasında da kullanılmaktadır¹¹

Ekonomik alanda küreselleşmenin ivme kazandırdığı unsurlar genel hatlarıyla; sermaye ve finans çevrelerinin artan serbest dolaşım hızı, demografik yapının gelişmiş ülkeler aleyhine değişmesiyle ortaya çıkacak emek piyasalarının akıcılığı ve üretimdeki rolü, dış ticaretin yaygınlaşması ve gittikçe birbirine bağlı hale gelmesi şeklinde sınıflandırılabilir. 21. yüzyılda ; karşılıklı bağımlılığa dayanan serbest ticaret, ülkeleri, ortak menfaatleri doğrultusunda karar almaya zorlamaktadır. Ülkelerin hayatını idame ettirebilmesi için gittikçe birbirine daha bağımlı hale gelmesi, dünya üzerinde dış ticaretin, ihracatın ve ithalatın artmasına sebep olmaktadır¹². Şu örnek 90' lı yıllarda küreselleşmenin geldiği ekonomik boyutu çarpıcı olarak ortaya koymaktadır ¹³. “ Bir Amerikalı; General Motors'tan Pontiac Le Mans satın aldığında, farkında olmaksızın uluslararası bir işlemler bütününe girmiş olur. Araba için GM'a ödenen 20.000 doların 6.000 doları, rutin işçilik ve montaj giderleri karşılığı olarak Güney Kore'ye; 3.500 doları gelişmiş parçaların temin edildiği Japonya'ya; 1.500 doları tasarım mühendisliği için Almanya'ya; 800 doları küçük parçalar için Tayvan, Singapur ve Japonya'ya ; 500 doları reklam için İngiltere'ye; ve 100 doları bilgi işlem için İrlanda ve Barbados'a giderken, kalan 8.000 dolar da Detroit'teki stratejistler, New York'taki banker ve avukatlar, Washington'daki lobi faaliyeti yürütenler, ülke genelindeki sigortacı ve bakımcılar ve çoğu ülke içinde yaşayan ancak artan sayılarda dış ülkelere mensup hisse senedi sahipleri tarafından paylaşılır.

¹⁰ H. Bülent Payaşoğlu, **Globalizasyon nedir ? Global Krizin Türkiye'ye Etkisi Ne olmuştur ?** , (çevrimiçi) ,(www.antrak.org.tr/gazete/011999/bulentp.htm) , 01.09.2002, s. 1

¹¹ H. Bahadır Akın, **Küreselleşme ve Küresel İşletmeler**, (çevrimiçi), (www.stratejyoyetim.com/kuresellesme.htm) , 01.09.2002, s.1

¹² Birgül Hamevioğlu, **Küreselleşme ve Dış Ticaret Politikası** , (çevrimiçi), (www.kirimderneği.org.tr/kuresel-disticaret.htm), 01.09.2002, s.1

¹³ Akın, A.g.e, s. 4

Küreselleşme sürecinin başlangıcıyla birlikte bir çok işletme hayatta kalabilmek için, uluslararası faaliyetlere katılmak ve küresel yeterliliklerini arttırmak zorunda kalmışlardır. Böylece dünya çapında faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk çok uluslu işletmeler olarak, 19. yy'da Avrupa merkezli olmak üzere; Belçika'da Cockeril , Almanya'da Bayer, İsviçre'de Nestle, Fransa'da Michelin ve İngiltere'de Lever faaliyete geçmiş ve gümrük tarifelerinden dolayı, ihracatta karşılaşılan güçlükleri aşmak kaygısıyla yabancı pazarlarda yatırımlar yapma yöntemini uygulamışlardır. Bunların amacı, sermayenin ucuz olduğu yerden elde edilmesi ve en yüksek karı getireceği yerde kullanılmasıdır¹⁴. Buna örnek olarak; Mısır'da ekilen, Türkiye'de iplik haline getirilen , Hindistan'da dokunan, İtalya'da stili verilen, Güney Kore'de dikilen ve oradan tüm dünyaya gönderilen milyonlarca ton pamuklu malı vermeniz mümkündür.

Çok uluslu işletmeler de, küreselleşme sürecine önemli bir ivme katmışlardır. Küresel işletmelerin dünya ticaretinde ve ekonomisinde ağırlıklı olarak görülmeye başladığı dönem 20. yüzyılın ikinci yarısıdır. 1980'li yıllarda endüstrileşen ve gelişen ülkelerden çıkan çok uluslu işletmeler, yeni bir güç olarak dünya pazarlarına girmişlerdir. Bu işletmeler, Kuzey Kore, Tayvan, Singapur, Hong Kong gibi endüstrileşen Uzak Doğu Ülkeleri veya Brezilya, Venezuela gibi gelişmekte olan Latin Amerika ülkeleridir. Bu ülkelerdeki işletmeler işe, endüstrileşmiş ülkelerin büyük ve çok uluslu şirketlerine parça üreterek başlayıp, daha sonra aynı pazarda özellikle fiyatlandırmayı ana rekabet silahı olarak kullanarak, onların karşısına çıkmışlardır. Örneğin; Güney Kore firması olan Lucky Goldstar, işe Motorola gibi büyük Amerikan televizyon üreticisi şirketlere parça üreterek başlamış, daha sonra mikrodalga fırınlar, buzdolapları, televizyon gibi kendi ürünlerini Amerika'da pazara sunmuştur¹⁵.

Çok uluslu işletmelerle birlikte, bir zamanlar ulusal sınırlarla çevrili olan pazarlar bugün uluslararası boyutlar kazanmıştır. Örnek olarak; ABD'de otomobil pazarındaki ithal otomobillerin payı son otuz yılda büyük oranda artmıştır. 1960

¹⁴ Yusuf Erbay , **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetleri'ne Yönelik Faaliyetleri** , Ankara : Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları , Yayın No: 11, 1996, s.3

¹⁵ C. Samuel Craig-Susan P. Douglas, **Global Marketing Strategy** , Singapore : Mc Graw Hill Book Co, 1995, s.14-15

yılında satılan arabalarının %96'sı üç büyük şirket (GM, Ford, Chrysler) tarafından karşılanırken, bu oran 1970'de %82'ye, 1993 yılında ise %74'e düşmüştür. Bu rekabetin çoğunluğu, Japon üreticilerinden gelmektedir. Aynı zamanda Güney Kore üreticilerinin de küresel atılımları vardır. Benzer rekabet Avrupa pazarlarında da artan bir tehlike oluşturmaktadır. Küreselleşmeye olan eğilim sadece üretim endüstrilerinde değil, servis ve satış gibi daha birçok endüstride de kendini göstermiştir. Fast-food, giyim, hotel, araba kiralama gibi hizmet endüstrileri uluslararası boyutlarda genişlemişlerdir. Mc Donalds, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken gibi işletmeler dünya çapında örgütlenerek, yemek ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamak isteyen tüketicileri hedeflemişlerdir¹⁶.

Gerçekten de 20. yüzyılın sonlarında artık iyice göz önüne çıkmış olan küreselleşme sürecinin ana aktörleri, küresel düzeyde pazar arayışında olan ve güçlerini dünya çapında yaygınlaştırma ve maksimum kar elde etme çabasını sürdüren çok uluslu işletmelerdir. Çünkü, çok uluslu işletmelerin ana amacı, evrensel karı maksimize edecek şekilde dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirmek ve organize etmektir. Küresel şirket; her parçasının bütüne hizmet etmesi beklenen organik bir yapıdır. Bu organik yapının içinde ana şirket ile yavru şirketler arasındaki ilişkiler, karar alma mekanizmasının da çok uluslu ve çok merkezli olarak genişlemesi sonucu farksızlaşmış ve güç yalnızca merkezin elinde olmaktan çıkarak küresel düzeyde yerel birimlere doğru kaymıştır. Bunun sonucu olarak yavru şirketler de kendi etki alanlarını genişletmiş, buldukları ülkenin siyasi yapıları ve yerel özelliklerini de göz önüne alan özel stratejiler geliştirir hale gelmişlerdir¹⁷.

Konuyu kronolojik açıdan ele aldığımızda, bu süreçte küreselleşme olgusunu etkileyen ve aynı zamanda da hızlandıran unsurların da üzerinde durmamız gerekecektir.

¹⁶ a.g.e., s.6

¹⁷ Deniz Ülke Arıboğan , **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri** , İstanbul : Der Yayınları, 1996, s.179

1. 2. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİ ETKİLEYEN EKONOMİK UNSURLAR

Dünyada küreselleşme ve bölgesel entegrasyon hareketleri, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. Siyasal sınırlarla, ekonomik sınırların birbirinden ayrılması ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkması şeklinde tanımlanan küreselleşme olgusu, aslında iki yüz yıldan fazla bir geçmişe sahip serbest ticaret düzeninin bir uygulaması ya da sonucu sayılabilmektedir. Bu konudaki ilk somut adımlar, 1947 yılında GATT Anlaşması (Genel Gümrük Anlaşması)'nın imzalanmasıyla atılmıştır. O yıldan günümüze kadar yapılan sekiz GATT toplantısıyla dünya ölçüsünde serbest ticarete yönelinmiştir. Bugün artık sadece malların değil, mallar yanında çok çeşitli hizmetlerin ve sermayenin de ülkeler arasında serbest dolaşımı söz konusudur ¹⁸.

Uluslararası Kambiyo sistemine geçiş küreselleşme sürecini etkileyen ilk unsurlar olmuştur. II. Dünya Savaşı sonrası oluşturulan bu süreçte, az gelişmiş toplumlar açısından gelişme sağlanamadıysa da, gittikçe artan miktarda sermaye batıdan doğuya yönelmiş ve böylece bu süreç gelişme için gerekli ideolojik ve teknik araçları sağlamıştır. Bu şekilde kapitalist ekonominin dinamikleri ile bütünleşme ve modernizasyon da sağlanmış, Piyasa, temel değişken olarak öne çıkarıldı. Bu dönemin küreselleşme süreci açısından en önemli özelliği, 1970'li yılların ortalarına kadar süren Bretton Woods (Altın Kambiyo) Sistemi'ne geçilmiş olmasıdır. Diğer özelliği ise bu sistemin uygulanmasını sağlamak için kurulan iki örgütün, IMF ve Dünya Bankası'nın dünya ekonomisi için hala uluslar arası düzeyde etkinliklerini sürdürmesidir.

Bretton Woods Sistemi'ne (Altın Kambiyo Sistemi); 1944 yılında II. Dünya Savaşı'nda yıkıntıya dönüşmüş Avrupa kapitalizminin, yeniden yaşama geçirilip Avrupa ile Atlantik-ötesi ülkeler arasındaki ekonomik yapısal uyumu sağlamak, dünya ticaretini serbestleştirmek ve "Uluslararası Ödemeler Dengesi" sorununu çözmek için geçilmiştir. Bu anlaşmayla ABD Doları'nın değeri belli miktarda altına bağlanmıştı ve üye ülkeler de ellerindeki dolarları Merkez Bankası aracılığıyla ABD Merkez Bankası Sistemi'ne sunduklarında, doların karşılığını altın

¹⁸ Nihat Yüksel, **Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim**, İstanbul : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, 1997

olarak alabiliyorlardı. Bu güvence, ABD tarafından kendilerine verilmişti. Böylelikle dolar altına bağlı bir anahtar para, ABD de bir Dünya Devleti oluyordu. Buna karşın, anlaşmayı imzalayan ülkeler ellerindeki dolar ya da dolar üzerinden yazılmış taşınır değerler vb. rezervlerini ABD Merkez Bankası Sistemi'ne rehin olarak yatıracaklardı. Dünya ticaretinin gereksindiği yeterli miktarda anahtar parayı ABD, Bretton Woods'da kurulmalarına karar verilen bugünkü Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) aracılığıyla Dünya Para Piyasalarına sunacaktı. Enflasyonla parasının iç değeri düşen ülkenin parası, IMF onayı ile değeri yüksek ülkelerin paralarıyla satın alınıp, piyasalardan çekilerek enflasyon düşürülecekti. Enflasyon nedeniyle paralarının dış değerini düşürmek (devalüasyon) isteyen ülkeler, böyle bir kararı ancak IMF' den izin alarak uygulayabileceklerdi. Amaç, üye ülkelerin para politikalarını bir araç olarak kullanıp spekülâtif kazançlar elde etmelerini, haksız rekabete gitmelerini, anahtar paranın değerini düşürecek eylemlere girişmelerini önlemektir.

Bu anlaşma ile birlikte; ABD'nin üretimi artacak, Avrupa'nın gereksindiği her türde malı belirlediği fiyatla satıp, Avrupa'nın üreteceği malları değerli parasıyla ucuza satın alacaktı. Çünkü o dönemde, savaştan iyi durumda çıkan ABD'nin dış ticaret hadleri doğal olarak diğerlerine göre daha yüksekti. Ancak, beklendiği gibi olmadı. Sonunda, 1971 yılında ABD tek yanlı bir kararla ulusal parasının altına olan bağını kopardı, dolar serbest piyasada dalgalanmaya bırakıldı. ABD'nin ödemeler dengesi açıkları artık altın yerine dolarla ödenmeye başlandı. 18 Aralık 1971 tarihli Smithsonian anlaşması ile ABD, doların dış değerini düşürdü.

IMF, uluslararası mali düzeni sağlamak; Dünya Bankası ise uluslararası kalkınma konularına yönelik faaliyetlerde bulunmak üzere kurulmuştur. IMF, 1946'da faaliyete geçmiştir. Doğu Bloğu ülkelerinin katılmasıyla birlikte, üyelerinin dünya ticaretindeki payları % 90'ın üzerine çıkmış ve üye sayısı 181 olmuştur. IMF'in kuruluş amaçları ;

- Uluslararası para sisteminin düzenli olarak işlemesini sağlamak,
 - Üye ülkelerin dış ödeme güçlüklerinin çözümüne katkıda bulunmak,
 - Uluslararası mali krizleri yönetmek,
- şeklinde belirlenmiştir.

IMF'nin en üst karar organı "Yönetim Kurulu"dur (Guvernörler Kurulu). Üye ülkelerin maliye bakanları ve merkez bankalarının başkanlarından oluşur ve toplantılar yılda en az bir kez Dünya Bankası ile birlikte yapılır. "Yürütme Kurulu" IMF 'nin sürekli karar organıdır ve atanan ya da seçilen direktörlerden oluşur. "Ara Kararlar Komitesi" ise yılda iki kez uluslararası para sisteminin yönetimi ve gözetimi, aksaklıkların önlenmesi, kotaların artırılması, sözleşme değişikliği gibi konularda rapor hazırlayıp "Yönetim Kurulu"na sunar. "Kalkınma Komitesi", "Ara Karar Komitesi" ile birlikte toplanır ve az gelişmiş ülkelere mâli kaynakların aktarımı konusunda çalışmalar yapar.

IMF'nin faaliyetleri 1973 yılında Bretton Woods Sistemi'nin yıkılmasından sonra da devam etmiş ve görevleri artmıştır. Bu görevler şunlardır¹⁹;

- Ekonomik istikrarsızlık içinde olan ülkelere dış ödeme açıkları için kısa vadeli kredi sağlamak,
- Uluslararası mali sisteme zarar vermesini önlemek üzere üye ülkelerin kur politikalarını izlemek ve denetlemek,
- Mali kriz içine giren ve dolayısıyla ulusal parası yoğun spekülasyona uğrayan ülkelere krizin atlatılması için mali kaynak sağlamak,
- Üye ülkelerin uluslararası ticari bankalara veya resmi kuruluşlara olan ve ödenmemiş borçlarının olması durumunda sorunun çözümü için aracılık yapmak,
- Dünya Bankası ile işbirliği içerisinde üye ülkelerdeki makro-ekonomik ve yapısal uyum politikalarına finansal destek vermek
- Üye ülkelerde dış ticaret ve kambiyo rejimlerinin liberasyonunu özendirici çalışmalarda bulunmaktır.

Resmi adı Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası olan Dünya Bankası ise Birleşmiş Milletler Teşkilatı'na bağlı çok yönlü bir uluslararası finansman kuruluşu olarak 1945 yılında faaliyete geçmiştir. Banka, ilk faaliyet yıllarında II. Dünya Savaşı'nda yıkılan Avrupa ekonomilerinin yeniden onarımına katkıda bulunmak için krediler sağlarken, Batı Avrupa ülkelerinin hızla kalkınıp 1950'li yılların sonlarında gelişmiş birer ülke durumuna gelmesiyle birlikte, farklı bir misyon üstlenmiştir. Banka bundan sonra az gelişmiş ülkelere kredi veren bir kurum haline gelmiştir. İlke olarak "proje Kredisi" veren banka ve bunun yanısıra, bazı durumlarda da program kredisi

¹⁹ IMF, **World Economic Outlook**, May 2000

vermektedir ve teknik yardım da sağlamaktadır. Dünya Bankası; üye ülkelerin hükümetlerine, resmi kurumlarına ya da özel sektör kuruluşlarına kredi açar. Ancak, özel sektöre açacağı krediler için ülke hükümetinin garanti vermesini ister. Dünya Bankası'ndan kredi alabilmek için önce, kabul edilir projeler hazırlamak gerekir. Bunlar ülkelerin ekonomik ve mâli politikalarıyla uyumlu olmalıdır. Örgütün başlıca organları, "Güvernörler Kurulu" ve "Yürütme Direktörleri"dir. Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Japonya, Fransa ve Almanya yürütme direktörü olan yirmi bir ülkeden ağırlıklı olan beş ülke durumundadır. Örgütün toplam 179 üyesi vardır²⁰.

1960'lı yılların başından itibaren Amerikan Şirketleri'nin deniz aşırı pazarlardaki hareketleriyle birlikte, küreselleşme çalışmaları görülmeye başlamıştır. Yerli pazarlarda yavaşlayan büyüme hızı, birçok şirketi Amerika'nın dışındaki zengin pazarlara yatırım yapmaya yöneltmiştir. Örneğin, Polaroid firması Amerika'da fotoğraf pazarında durgunlukla karşılaşmış ve potansiyel büyüme için Avrupa Pazarları'na bakmaya başlamıştır. Amerikan Ticaret Odası'nın verilerine göre, bu dönem içerisinde Amerikan Şirketleri'nin yurtdışı yatırımları 31 milyar dolardan, 70 milyar dolara çıkmıştır. Buna ek olarak, Amerika'dan yapılan ihracat 80 milyar dolardan, 140 milyar dolara çıkmıştır. Bu dönemde uluslararası pazarlara yayılmış işletmelerin yabancı pazarlardaki büyüme oranları iç pazardan çok daha fazla olmuştur. Örneğin Coca-Cola, Amerikan Pazarı'ndaki yavaşlamadan etkilenmiş , fakat uluslar arası pazarlarda hızla büyümüştür²¹.

1970'lerde ve 1980'li yılların başında, birçok ülke ekonomisinde kargaşa ve dengesizlik ortamının hüküm sürmesinin en önemli sebepleri arasında, Bretton Woods uluslararası para sisteminin yıkılması ve OPEC petrol krizi gelmektedir. Bu ortamın sürmesinde ve çok sayıda ülkenin siyasi rejimlerinin sarsılmasında; gelişmiş ülkelerdeki yerel siyasi başarısızlıklardan kaynaklanan yüksek enflasyon oranları, ABD'nin Vietnam Savaşı'na girmesinin uluslararası alandaki etkileri ve 1973 ile 1979'daki petrol fiyat artışları önemli ölçüde rol oynamıştır.

Kargaşa ve enflasyon baskısının yaşandığı bu dönemde, üreticilerin ve finansal kurumların yerel belirsizliği dengelemek için daha geniş yatırım alanları ve yeni pazar bulma çabaları yoğunlaşmıştır. Bu da 1970'li yıllar boyunca Üçüncü

²⁰ a.g.e., s.12

²¹ Craig- Douglas; a.g.e., s.5

Dünya Ülkeleri'ne açılan kredilerin yaygınlaşmasına, Euro dolar piyasasının büyümesine ve gelişmiş ülkelerde dış ticaretin gayri safi yurt içi hasıla içindeki payının artmasına yol açmıştır.

Kambiyo rejimlerinin büyük ölçüde serbest bırakılması ve 1970'lerin sonu ile 1980'lerin başında diğer piyasalarda deregülasyonun ortaya çıkması sonucu (döviz piyasalarındaki büyük ölçekli dalgalanmaların, 1979'da kurulan Avrupa Para Sistemi'nin gelişmesi ve 1980'lerdeki Louvre ve Plaza Anlaşmaları ile kontrol altına alınmasına rağmen) finansal piyasaların uluslararasılaşmasına yönelik kamu politikaları hız kazanmıştır. Avrupa'da (özellikle Japonya'nın yoğun rekabetinden korkulmasına neden olan) uzun süren bir işsizlik artışı ile ABD'de sanayileşmeden uzaklaşma eğilimleri ortaya çıkmıştır.

Üçüncü Dünya ülkeleri arasındaki bir grup yeni sanayileşen ülke görece olarak hızlı bir gelişme göstererek büyük ülke pazarlarına girmiştir. Standartlaşmış seri(kitle) üretim yöntemlerinden esnek üretim yöntemlerine dönmüş, büyük ölçekli ve ulusal kökenli oligopolcü firma anlayışından, çok uluslu şirketlerin daha karmaşık dünyasına geçilmiş ve daha esnek bir yapılanmaya sahip olan firmalar ile küçük ölçekli firmalar giderek öne çıkmıştır.

Teorik düzeyde küreselleşme ile ilgili olarak ortaya konulan gelişmelerin uygulamada farklı görünüşler kazandığı da gözlenmektedir. Küreselleşen bir ekonomi, mal ve hizmet fiyatları ile işgücü ve sermaye fiyatlarının uluslararası alanda eşitlenmesini gerektirir. Çünkü malların, hizmetlerin ve üretim faktörlerinin ülkeler arasında serbest dolaşımını önleyen her türlü engel ortadan kaldırılmakta ve bir devletin diğerine göre daha ağır vergileme, düzenleme ve kısıtlamaya başvurmasının önüne geçilmektedir. Oysa, bunun gerçek yaşam ile bağdaşmadığı ortadadır. Nitekim, uluslararasılaşması ileri düzeylere ulaşan günümüz dünya ekonomisinde; merkez ülkelerdeki mal, hizmet ve faktör fiyatlarının eşitlenemediği, vergi sistemlerinin önemli farklılıklar gösterdiği, deregülasyon ve özelleştirme politikalarına ve 1993 yılında imzalanan Uruguay Anlaşması'nın öngördüğü ticari serbestleşmeye karşı ulus devletlerinin çeşitli düzenlemelere gittiği bir gerçektir. Öte yandan, küreselleşme hareketleri dünya ekonomisinde bölgeselleşme eğilimini de beraberinde getirmiştir. Örneğin; ABD'nin rekabet üstünlüğünü bırakmamak için

AB'ye karşı NAFTA'yı kurması ve Japonya'nın ekonomik performansından duyduğu kaygı nedeniyle APEC'e girmesi dikkat çekicidir²².

Dünya ekonomisindeki küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği en önemli sorunların başında, özellikle gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işleyen bir takım dengesizlikler gelmektedir²³. Söz konusu süreç boyunca sermaye, teknoloji ve nitelikli işgücü gibi faktörlerin daha çok gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığı görülmüş, bu da gelişmekte olan ülkelerin dünya genelinde ihracat, ithalat doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) büyüklükleri içindeki payının azalmasına yol açmıştır.

Dünya ekonomisinde yaşanan ticari entegrasyon(bütünleşme) sürecinin 19.yüzyılın ikinci yarısından itibaren başladığı ve bu sürecin aynı zamanda küreselleşmenin alt yapısını da hazırladığı söylenebilir. Gerçekten de küreselleşme, dünya ekonomisindeki ticari entegrasyon hızına paralel olarak bir gelişme kaydetmiştir. Entegrasyon hızı, dünya ticaretindeki artış hızı ile dünya GSYİH'sindeki artış hızı arasında ortaya çıkan fark olarak tanımlanabilir²⁴.

1990'lı yılların başından itibaren dünyada geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı, liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmelerin sınır tanımaz halde önemli değişmelere yol açtığı bir dönem başlamıştır. Bu dönemde, uluslararası değişimlerde mal ve finans piyasaları ulusal sınırları sürekli zorlamakta ve ülkelerin kendi boyutlarını aşmaktadır. İletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, hem başlayan sürecin ürünü ve öncüsü olmakta, hem de ekonomik, siyasal ve kültürel bir küreselleşmeyi zorunlu hale getirmektedir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası siyasi, ekonomik ve kültürel ilişkilerdeki zaman, mekan ve fayda kavramlarını geliştirmiştir. İletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler ayrıca karşılıklı etkileşimi arttırdığından, evrensel standartlarda bir tüketim kültürü ortaya çıkarmıştır²⁵.

²² S. Sönmez , **Dünya Ekonomisinde Dönüşüm-Sömürgecilikten Küreselleşme**, İmge Yayınları.1998.s.46

²³ M. Brahambhatt ve U. Dadush ,**Disparities in Global İntegration**, .Finance and Development,Blackwell Publishing, 1996.s.28

²⁴ S. Otsubo , **Globalization-A New Role For Developing Countries In An Integrating World**, Karger Publishers, 1996.s.88

²⁵ Yusuf Tuna , **Dünyada Globalleşme Eğilimleri ve Dengeler** , Süreç Dergisi, Gümrük Birliği Özel Sayısı , Sayı: 17-18, 1998,s.22

1.3. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ TEKNOLOJİK GELİŞMELER

Dünya; kimi zaman yeni bir Sanayi Devrimi'yle eş tutulan, kimi zaman yeni çağa geçiş olarak tanımlanan, kapsamlı ve son derece hızlı bir değişim sürecine tanık olmaktadır. Üretim yeteneklerinin önde gelen bir değer kabul edildiği sanayi toplumu, bu süreç içinde bilgi ve iletişim teknolojileri temelinde yeniden biçimlenmekte ve "bilgi toplumu" adı verilen nicel ve nitel dönüşümüne uğramaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, çeşitli yollarla ve özellikle de internet aracılığıyla, her türlü bilginin daha hızlı ve daha ucuz olarak iletilmesi olanağını sağlamaktadır. Böylece bilgiye erişimin geçmişe oranla çok daha kolay ve hızlı olduğu bir dünya yaratılmaktadır²⁶.

Bilgi teknolojilerinin üretimi ve kullanıma yönelik olarak sosyo-ekonomik gelişme sürecinde , sanayi toplumu sonrası yeni şekillenmekte olan ve tüm dünya ekonomilerini etkisi altına alan gelişme aşaması ise , "bilgi toplumu" dur. Bu aşamanın gerisinde kalan ülkelerin, gerek ulusal alanda kalkınma, gerekse uluslararası alanda gelişme şansı çok azdır. Bundan dolayı; tüm dünya ekonomilerinin bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından izlemesi, söz konusu teknolojilerin üretimi ve yararlanma olanaklarının üst düzeye çıkarılması açısından önemlidir²⁷. Kısaca teknolojiyi takip edemeyen ulusların ve işletmelerin, günümüzde güç elde etmesi mümkün olmayacaktır.

Araştırmalar, 1990'lı yıllarda toplam faktör verimliliği alanında en hızlı büyümeyi gerçekleştiren ülkelerin, ekonomilerinde bilgi teknolojileri (bilgi ve bilgiyi işleyen cihazlar, iletişim teknolojileri gibi) ve iletişim teknolojilerini en yaygın kullanan ülkeler olduğunu göstermektedir. Bu ülkeler aynı zamanda istihdamın da en hızlı arttığı ülkelerdir. Böylesi ağlarla örülmüş bir ekonomide, yatırımın temel sermayesi, insan bilgisi ve insan zekasının üretme olanakları olmaktadır. İnsan beyninin ürünü olan ve birbirine bağlı olarak çalışan bilgisayarlar ve telekomünikasyon cihazları ile "enformasyon ağı" akıllı bir iletişim sisteminin kurulmasına olanak vermektedir²⁸.

²⁶ Hüsamettin Kavi, **Elektronik ve Telekomünikasyon Sektörü Raporu.**, (Çevrim içi), (www.iso.org.tr/html) 2003

²⁷ Coşkun Can Aktan- Mehtap TUNÇ, **Bilgi Toplumu ve Türkiye**, Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı :19 , Mart-Nisan 1998, s.118.

²⁸ Kavi, a.g.e., 2003

Görüldüğü gibi teknolojik gelişmeler, bireyleri daha önce hiç olmadıkları kadar güçlendirecek yeni bir ortam sağlamıştır. Telekomünikasyon devrimi, insanların daha çok bilgiye ulaşmalarını sağlayarak, bireyin rolünü arttırmaktadır. Telekomünikasyon devrimi aynı zamanda, dünya ekonomisini yaratan ve parçalarını küçültüp güçlendiren bir itici güçtür. Yeni teknoloji, işletmelerin yapılarını çözmelerini, merkezîyetçilikten uzaklaşmalarını, gücü ve karar alma yetkisini mümkün olan en alt noktaya kadar yaymalarını sağlamaktadır²⁹.

Teknolojik gelişmelerin küreselleşmeyi en çok ilgilendiren yönü bilgi ve iletişim alanlarında sağlanan teknolojik gelişmelerdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bu gelişimi günümüzde "bilişim" ile ifade edilmektedir. Özellikle 1970'li yıllarla birlikte hızlanan bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, küreselleşme sürecinin dikey ve yatay olarak büyümesine ve etki alanlarının artmasına neden olmaktadır. Böylece, bilişim sektöründeki gelişmeler bir yandan sürece elektronik ticaret gibi yeni olgular katarken, eski olguların etki alanlarını büyütme ve yeni alanlarda sistemin daha etkili çalışmasını sağlamaktadır. En önemlisi iletişim maliyetlerini azaltarak, mal, hizmet ve sermaye piyasalarının küreselleşmesine yardımcı olmaktadır. 1996 yılı Aralık ayında Singapur'da Dünya Ticaret Örgütü'nün bakanlar düzeyinde gerçekleştirdiği toplantıda imzalanan Bilişim Teknolojileri Anlaşması (ITA), pazarların uluslararasılaştırılmasında yeni bir adımdır ve bu alanda bilişimin önemini ortaya koymaktadır.

Son 20 yılda bilgisayarların küresel iletişim ağları, telefonlar ve televizyonlar bilgi taşıma kapasitelerini bir milyon kez artırmıştır. Bilgisayarların işlem gücü 18 ayda bir iki katına çıkmaktadır. 25 yıl önce 50.000 olan bilgisayar sayısı 1996 yılında 140 milyona ulaşmıştır ve her yıl bu sayı % 50 artmaktadır. 1960 yılında atlantik telefon kablosu aynı anda 138 görüşmeyi taşıırken, bugün fiber optik kablolar 1,5 milyon görüşmeyi taşıyabilmektedir. Sistemler o kadar gelişmiştir ki, 1970 yılında %3 olan mali piyasa işlemlerinin ABD Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'ya oranı 1995 yılında % 136 'ya yükselmiştir³⁰. Dünyada kişi başına bilişim harcaması ortalaması 130 \$, Türkiye'de 18 \$'dır. Bu rakamın artması ile düşünme ve algılama yeteneği artmış bilgi toplumu insanların yetişmesini sağlamaktadır. Elektronik ticaret (e-ticaret) hızla yayılmaktadır, halen dünyada 550 milyon, Türkiye'de ise 3 milyon İnternet

²⁹ John Naisbitt, **Global Paradoks**, Çev : Sinem Gül, İstanbul : Sabah Kitapları, 1994, s.214.

³⁰ The Economist, **E-Commerce Survey**; February 26th 2000, s.2

kullanıcısının bulunduğu tahmin edilmektedir, İnternet kullanıcı sayısının 2003 yılında 500 milyonu bulması ve 1.3 trilyon dolarlık e-ticaret hacmine ulaşılmasını hedeflenmektedir. Türkiye'de 2000 yılında internet üzerinden yapılan alışveriş hacmi 1999 yılına göre yüzde 300 oranında artarak 90 milyon dolara ulaşmıştır.

İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, sadece uluslararası ticari faaliyetlerin gelişmesine neden olmamış , aynı zamanda diğer ülkelerin hayat tarzlarıyla olan bağlantının ve dikkatin artmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler, pazarları birbirine bağlayan ve tamamlayan önemli güçlerdir. Hızlı ürün yaratılması ve bilgi eskimesi , ürünlerin geçerlilik süresini kısıtlamakta ve rekabeti hızlandırmaktadır. Artık işletmeler , yeni bir ürün sunarak rakipleri üstünde devamlı bir üstünlük sağlayamamaktadırlar. Bunun aksine teknolojiyi yakından takip eden işletmeler, son teknolojiyi içeren üstün bir ürün sunarak rakiplerin önüne geçebilmektedir. İletişim alanındaki gelişmeler, ticari faaliyetlerde de devrim yaratmıştır. Bu gelişmeleri, çok daha geniş coğrafi bölgelere dağılmış faaliyetlerin yönetimini mümkün kılmıştır. Örnek olarak, bilgisayarla işleyen küresel bilgi sistemlerinin gelişmesi, küresel üretim ve dağıtım sistemlerinin koordinasyonunu arttırmış ve geliştirmiştir. Bu yolla, dünya çapında müşteri taleplerindeki değişiklikler takip edilerek, bunlara daha hızlı uyum ve karşılık verme imkanını sunmaktadır. İletişim alanındaki gelişmeler sayesinde işletmeler, dünyanın farklı kısımlarındaki potansiyel fırsatlar, alternatif üretim ve dağıtım teknikleri ve rakipler tarafından kullanılan teknoloji ve ekipmanlar hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Diğer yandan özellikle uydu sistemlerindeki gelişmeler, yeni keşif ve fikirlerin hızla yayılmasını sağlamaktadır³¹.

Diğer yandan demokrasi kavramı dünyayı sarmakta ve dünya, küresel telekomünikasyon sistemleri sayesinde, demokrasiyi öğrenmektedir. Bu sürecin sonunda, yeni dönemin dünyanın dört bir yanına bilgisayar ağlarıyla birbirine bağlanan ve kendi kendini yöneten halkların dönemi olacağı belirtilmektedir ³².

Küreselleşmeyle birlikte, teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak, yönetim kavramında ve işletmelerin yapısında da önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Sanayinin başlangıç dönemlerinde yönetici; işin sahibi,

³¹ Craig-Douglas; a.g.e.14-15

³² Naisbitt ; a.g.e, s.26

ustası ve aynı zamanda da yönetiminde sorumlu kişiydi. Zamanla endüstrinin daha karmaşık hale gelmesi ile işyerindeki bütün faaliyetleri bir kişinin yönlendirmesinin imkansızlaşması, farklı işlevlerden sorumlu farklı kişilerin yönetimi üstlenmeleri ile kontrol fonksiyonunun bölünmesini ve bunun sonucu olarak da yeni hiyerarşik yapılanmaları gündeme getirmiştir. Çok ortaklı/çok uluslu büyük şirketlerin 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 almıştır. Ekonomik çevredeki köklü değişimlerin; organizasyonların strateji, kültür, yapı ve çalışma şartlarında da önemli değişimlere neden olması kaçınılmazdır. İşyerinde; demokrasi ve katılımcılık, işbirliği kültürü gibi kavramlar da geleneksel kavramların yerini alarak çağdaş yönetim anlayışını öne çıkarmıştır.

İşte bu anlayışla ortaya çıkan küreselleşme olgusu, maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak, dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler iktisadi nitelikli olabildiği gibi, siyasi, sosyal ve kültürel özellikte de olabilmektedir. Küreselleşme; ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi ve sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı gibi görünen, ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içermektedir.

1.4. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE TİCARİ GELİŞMELER

Kaynak verimliliğinin artırılarak toplumların refah düzeyinin yükseltileceği düşüncesi ve kıt kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi sorunu, uluslararası ticareti (uzmanlaşma) desteklemektedir. Bu entegrasyon, toplumların etkin olduğu malların üretimine yönelmesi ve bunları ihraç etmesi olarak tanımlanabilir. Dünya kaynaklarının homojen dağılmamasından dolayı hammadde ve enerji gibi zorunlu gereksinimler çok eski dönemlerden beri dış ticarete neden olmuştur. Ülkelerin belirli konularda giderek uzmanlaşmaya yönelmesi, toplumları birbirlerine daha bağımlı hale getirmiştir. Bağımlılık derecesinin yüksekliği, ülkeleri küreselleşme olgusuna yaklaştırmaktadır.

Az gelişmiş ülkelerin, 1970'li yıllarda uyguladığı ithal ikameci sanayileşme politikalarından sonra, son 30 yıldır ihracata dayalı sanayileşme politikalarını benimsemesinin ve GATT Görüşmeleri ile birlikte ülkelerin gümrük tarifelerini karşılıklı olarak düşümlerinin bir sonucu olarak, ticaretin küreselleşmesi sürecinde ciddi adımlar atılmıştır. Aynı zamanda teknolojik yeniliklerle verimliliğin, dolayısıyla üretimin artırılması, iletişim ve taşımacılık konusundaki teknolojik gelişmelerle uluslararası ticaretin artmasına önemli etkenler oluşturmaktadırlar.

Tablo 1. Dünyada İhracat ve İthalat, 2003.

YILLARA GÖRE TOPLAM İTHALAT-İHRACAT (Milyon Dolar)					
Yıl	İhracat (\$)	İthalat (\$)	Karşılama Oranı (%)	Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı(%)	
				İhracat	İthalat
1993	15.345	29.428	52,14		
1994	18.105	23.270	77,80	17,99	-20,93
1995	21.637	35.709	60,59	19,51	53,46
1996	23.224	43.627	53,23	7,33	22,17
1997	26.261	48.559	54,08	13,08	11,30
1998	26.974	45.921	58,74	2,72	-5,43
1999	26.587	40.671	65,37	-1,43	-11,43
2000	27.775	54.503	50,96	4,47	34,01
2001	31.334	41.399	75,69	12,81	-24,04
2002	35.761	51.270	69,75	14,13	23,84
2003 ^(*)	21.019	30.018	70,02		

Kaynak : Devlet İstatistik Enstitüsü 2003 verilerine göre

Genel anlamda uluslararası ticaretin geliştirilmesi ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçları, 1990'lı yıllarda finansal serbestleşme sayesinde daha etkili olmuştur. Bu şekilde ihracat ve ithalatla uğraşan ticari kuruluşlar maddi olanaklarını artırmışlardır. 1991 yılında mal ticaretinde bir önceki yıla göre artış, üretimde yaşanan artışın 2,5 katı kadar olmuştur. Belli dönemlerdeki durağanlık ve buna bağlı düşüşler, Doğu Asya ülkelerinde ard arda yaşanan krizlerin etkilerinden kaynaklanmaktadır. Tablo

1'de görüldüğü gibi , üretim ve uluslararası ticaret rakamlarında 2000 yılının ilk 6 ayında gözlenen olumlu gelişmelerin devam ederek, 2002 yılındaki rakamlara da yansımıştır.

Dünya genelinde iyileşen bu rakamlardan daha önemli olan, gelişmiş ekonomilerin ve gelişmekte olan ekonomilerin bu iyileşmeden ne ölçüde pay aldığıdır. Gelişmiş ülkelerin incelenme nedeni, büyük bir kısmının Avrupa'da yani Türkiye'nin oldukça yakınında yer alması, ayrıca bu ülkelerin küreselleşme sürecinin neresinde olduğunun karşılaştırmalar yaparak saptanmasıdır. Gelişmiş ülkeler arasında ve gelişmekte olan ülkeler arasında yapılacak bir diğer karşılaştırma ise küreselleşmenin getirdikleri ve götürdükleri konusunda olacaktır.

Tablo 2'de GSMH ve nüfus rakamlarına bakıldığında,dünyada gelirin eşit biçimde dağılmadığı anlaşılmaktadır. Örneğin, burada NAFTA ve AB ülkelerini karşılaştırırsak; sadece ABD'nin GSMH'nin dünya içindeki yüzdesel payının diğer ülkelere ne kadar fazla olduğunu görebiliriz. Ancak, nüfus artış oranının oldukça düşük olduğu gelişmiş ekonomilerde GSMH'daki büyüme, kişilerin refah düzeyine diğer ülkelere göre daha fazla yansımaktadır. Dünya gelir dağılımında giderek artan bu kutuplaşma gelişmiş ülkelerin uzun dönemde üçüncü dünya ülkelerinde pazarlarını kaybetmeleri anlamına gelebilir. Yani küreselleşmenin bir çare olacağı düşünülen bu sorun, küreselleşme ile birlikte giderek büyümektedir.

Tablo 2. Ülkelerin Uluslararası Ekonomideki Yeri

	NÜFUS	NUFUSUN DÜNYADAKİ YERİ (%)	GSMH	GSMH'NİN DÜNYA İÇİNDEKİ PAYI
Almanya	82,2	1,4	2,252	8,0
Fransa	58,5	1,0	1,451	5,1
UK	58,2	1,0	1,095	3,9
İtalya	57,2	1,0	1,088	3,9
İspanya	39,7	0,7	532	1,9
Hollanda	15,7	0,3	371	1,3
Belçika	10,2	0,2	250	0,9
Avusturya	8,2	0,1	216	0,8
İsveç	8,8	0,1	210	0,7
Danimarka	5,2	0,1	156	0,6
Finlandiya	5,1	0,1	105	0,4
Portekiz	9,8	0,2	97	0,3
Yunanistan	10,5	0,2	86	0,3
İrlanda	3,6	0,06	53	0,2
Lüksemburg	0,4	0,006	17	0,06
AB Toplam	373,3	6,4	7,979	28,3
ABD	272,0	4,7	7,100	25,2
Kanada	30,3	0,5	574	2,0
Meksika	97,6	1,7	305	1,1
NAFTA Toplam	399,9	6,8	7,979	28,3
Japonya	126,0	2,2	4,963	17,6
Çin	1221,6	20,1	745	2,6
Rusya	147,7	2,5	332	1,2
Dünya Toplam	5,848,7	100,0	28,183	100,0

Kaynak : Levent Aklan , "Ülkelerin Uluslararası Ekonomisindeki Yeri",Deniz Yatırım Araştırma & Risk Yönetimi, 2000 , s. 2

Meizels, gelişmekte olan ülkelerle ilgili yaptığı bir çalışmada hammadde fiyatlarının oldukça düşük düzeyde seyretmesinin, hammadde üretimi ve ihracatına dayalı az gelişmiş ekonomilerde, ekonomik ve sosyal gelişme için bir engel oluşturduğunu savunmaktadır. 1980'li yılların başında hammadde fiyatlarında yaşanan düşüşten sonra, fiyatların hala düşük seviyede olması, söz konusu ülkelerin büyük ticaret kayıplarına neden olmaktadır, dolayısıyla bu ülkelerde dış borç stoğu giderek büyümektedir. Düşük fiyatların süreklilik arz etmesi, bu ülkelerin büyüme potansiyelini sınırlandırırken, borç yapısının düzeltilmesi ve dış kaynakların hareketliliğinin sınırlandırılması ile ilgili reform politikalarından sonuç alınmasını engellemektedir. Uluslararası platformlarda pek tartışılmamakla birlikte, artık bu konuya çözüm aranması gerekmektedir. Uzun vadeli fiyat sorunlarında, arz yönetimi ile aşırı talebin engellenmesi ve sentetik ürünlerle ikameleri yaratılan hammaddelerin Ar&Ge çalışmaları ile, üstünlüklerinin artırılarak rekabet şanslarının artırılması mümkündür. Orta vadeli fiyat sorunlarında, geleceğe yönelik piyasa tahminleri yapılabilir ve tüketimi artırıcı etkiler yaratabilir. Kısa vadeli fiyat sorunlarında ise, uluslararası tampon stoklarından yararlanılabileceği gibi, ihracatçıların ticari risklerini azaltıcı mali araçlar kullanılması sağlanabilir³³.

Dünya geneline bakıldığında, Tablo 3'te de görüldüğü gibi, Türkiye, ülkemizin yakın bölgesinde yer alan ülkeler ve Güney Kore, Malezya gibi Güney Asya Krizi'nin yaşandığı ekonomilere ait çeşitli veriler yer almaktadır. Kişi Başına Gayri Safi Milli Hasıla'nın (KBGSMH) en yüksek olduğu ülke Japonya'dır. Türkiye'nin yakın çevresinde ise en yüksek KBGSMH İsrail'e aittir. Petrol ihracatçıları, AB'ne üye ülkeler, Arap Ülkeleri ve eski Doğu Bloğu Ülkelerini kapsayan bu bölgede farklılık zaten kaçınılmazdır. Ancak Doğu Asya Krizi'ne kadar 30 yıl boyunca hiç duraklamadan sürekli büyüyen Doğu Asya Ülkeleri'nde, kişi başına GSMH'daki artış, ilk etapta küreselleşme ile ilgili olumlu izlenimler yaratmaktadır. Türkiye ve bölgesinde incelenen ülkelere ait ihracat ve ithalat verileri İtalya, Yunanistan ve İsrail dışında yakın değerlere sahiptir. Avrupa pazarında bir çok malın ihracatında Türkiye'ye rakip olan İtalya'nın net ihracatı görece olarak yüksektir. AB'ne girmesiyle birlikte oldukça kalkınan Yunanistan cari işlemlerinde açık vermektedir. Aynı zamanda bu bölgede Bulgaristan'ın dış ticarete oldukça bağımlı olması dikkat çekmektedir ve bu ülke AB'ne aday ülkeler arasına alınmıştır.

³³ Alfred Maizels, **Economic Dependence On Commodities**, High Level Round Table And Development : Directions For The Twenty first Century, UNCTAD X. 12 February 1999, Bangkok.

Tablo 3 : Gelişmiş ülkeler, Türkiye ve bölgesindeki bazı ülkelerin karşılaştırılması

	Kişi Başına GSMH (\$)	İhracat (Milyon\$)	İthalat (Milyon\$)	İhracat/ GSYİH (%)	Dış ticaret Hacmi/ GSYİH(%)
ABD	29,340	937,434	1,043,473	11,42	24,13
Japonya	32,380	478,542	431,094	12,65	24,04
Almanya	25,850	590,987	558,835	27,59	53,68
Fransa	24,940	365,342	319,781	25,50	47,81
İtalya	20,250	310,550	261,884	26,52	48,88
İngiltere	21,400	375,033	375,128	27,63	55,26
Kanada	20,020	247,438	236,225	41,32	80,77
Yunanistan	11,650	14,363	25,601	12,35	33,63
Türkiye	3,160	52,004	56,536	27,39	57,61
Rusya	2,300	102,196	90,065	22,86	43,01
Bulgaristan	1,230	6,277	5,730	62,24	119,06
Suriye	1,020	5,661	5,092	31,63	60,08
Mısır	1,290	16,171	18,298	20,71	44,14
İsrail	15,940	30,320	38,810	30,31	69,11
Malezya	3,600	92,987	91,521	130,41	258,77
Güney Kore	7,970	164,920	171,300	55,36	112,86

Kaynak : Devlet İstatistik Enstitüsü 2002 verilerine göre

Tablo 3'te görülebileceği gibi GSYİH içinde ihracat ve dış ticaret hacimlerinin payları, dünyanın en büyük iki ekonomisi olan ABD ve Japonya'da, tabloda yer alan diğer ekonomilerden daha düşüktür. Ticaretin serbestleştirilmesi sürecinde, Türkiye ve bölgesinde yer alan gelişmekte olan ülkeler ile Malezya ve Güney Kore daha çok yol almışlardır. Rusya'da dış ticaret diğer ülkelerden sonra serbestleştirilmiş olmasına rağmen, bu ülkenin dış ticarete bağımlılığı bölge içinde oldukça yüksek seviyelerdedir.

Küreselleşme sonucu, teknolojik gelişmelerin iletişimi oldukça kolaylaştırdığı günümüzde, uzaklık kavramının giderek yokoluşu, iktisadi birleşmeler için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkeler iktisadi birlikler sonucu hızlı üretim artışlarını karşılayacak piyasa hacmine ulaşmakta, kaynak verimlilikleri yükselmekte, içsel ve

dışsal ölçek ekonomilerine kavuşmakta, teknolojik gelişmeleri hızlanmakta ve uluslararası arenada rekabet güçleri artmaktadır. Azgelişmiş ülkeler ise, piyasa genişlemesiyle birlikte sanayileşme hızlarını yükseltirler. İktisadi birlikler gelişmişlik sanayileşme hızlarını yükseltirler. İktisadi birlikler gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterirler. İktisadi birleşmeler genellikle taşıma giderlerinin yarattığı maliyet sorunu nedeniyle coğrafi yakınlık esasına göre kurulur. Ancak, bunun yanında ekonomik, siyasal, askeri konulardaki işbirliği, sosyo-kültürel bağlar ve gelişmişlik düzeylerinin yakınlığı da önemli faktörler olduğunu belirtmemizde fayda vardır.

1.5. İŞLETMELERDE KÜRESEL STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Her malın iyisinin dünyanın her köşesinde bulunabilmesine yol açan küreselleşme oluşumunun, artan sınır ötesi faaliyet ve anında uluslararası iletişime imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan değişim süreci olduğunu daha önceki bölümlerimizde bahsetmiştik ³⁴. Yaşadığımız dünya gittikçe daha karmaşık ve değişken hale gelmektedir ve her işletmenin hayatı ve geleceği küresel ölçeklerde oluşan süreçlerle belirlenmektedir. Küreselleşme süreciyle değişen ekonomik faaliyetler sonucunda yeni fırsatlar, yeni riskler ortaya çıkmaktadır.

1980 yılından beri daha da önem kazanan küreselleşmeyle birlikte, dünyadaki endüstriyel şirketler, hızlı pazar değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici yapmış ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Ayrıca artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürünlere ait ürün hayat eğrilerini değiştirmiştir. Bunun sonucunda şirketler stoklarını en aza indirgeyen, düşük maliyetli ama kaliteli üretim sağlayan, ürün ve talepteki değişime cevap verebilecek kadar esnek olan üretim yöntemlerini kullanmaya yönelmişlerdir. Bu birçok üretici firmanın esnek üretim yöntemlerine geçiş yapmasına neden olmuştur.

Küreselleşme ya da küreselleşmeme sorusu ve nasıl küreselleşileceği konusu, dünyanın çeşitli yerlerindeki yöneticiler için iki önemli stratejik konudur. Birçok güçler, şirketleri küreselleşmeye (yatırımlarını yabancı pazarlara genişletmeye) doğru itmektedir. Hemen hemen dünya ekonomilerinde pazarlanan her ürün için (bilgisayar, fast food v.b.) yabancı rakipler mevcuttur. Uluslararası

³⁴ Rosabeth Moss Kanter, **World Class-Thriving Locally in the Global Economy**, Simon & Schuster, New York, 1995, s. 41

ticaret engelleri de çeşitli ekonomik anlaşma ve uygulama (Amerika / Kanada arasındaki ticaret anlaşması ve Avrupa Topluluğunun 1992'deki uyumlaştırma kararı) ile ortadan kalkmaktadır. Ulusal pazarlardaki olgunlaşma, şirketleri uluslararası genişlemelere doğru yöneltmektedir. Bu, özellikle çok büyük olan ulusal pazarı tarafından beslenerek, uluslar arası pazarlarda Avrupalı ve Japon rakiplerinin gerisinde kalan Amerikan şirketleri içinde yaşanan bir gerçektir³⁵.

Doğal olarak şirketler dünya çapındaki stratejilerini bütünleştirerek küreselleşmeyi arzu ederler. Bu tip küresel bütünleşme; şirketlerin, her ülkedeki yerel ihtiyaçlara göre tasarım, üretim ve pazarlama yapılmasını savunan çok uluslu yaklaşım ile zıt düşer. Bu çok uluslu yaklaşım günümüzde sorgulanmaktadır. Bazı endüstrilerde , küresel bir stratejinin çok uluslu bir stratejiden daha başarılı olma olasılığı bazı değişimler nedeniyle artıyor görünmektedir. Bu değişimlerden biri, farklı ülkelerin insanların satın almayı istedikleri şeylerin gittikçe artan benzerliğidir. Diğer değişimler ise, gümrük tarifelerinin azalması, sadece tek bir pazarda amortize edilmesi çok pahalı olan teknoloji yatırımları ve oyunun kurallarını globalleştiren rakipler olarak ifade edilebilir.

Şirketler nasıl küreselleşeceklerini ve dünya çapında bütünleşmiş bir stratejiyi nasıl geliştireceklerini bilmek isterler. Dünya çapında bütünleşmiş bir strateji geliştirmede esas olan unsurlar şunlardır;³⁶

- Temel işletme stratejisinin geliştirilmesi, rekabetçi avantajın temelini oluşturulmalı ve öncelikle ev sahibi ülke için geliştirilmelidir.
- Temel strateji, uluslar arası faaliyetler boyutunda genişletilmeli , uyumlaştırılmalı ve uluslararası hale getirilmelidir.
- Uluslararası strateji, ülkeler arasında bütünleştirilerek küreselleştirilmelidir. Örneğin; Dünya çapında bir işletme stratejisi oluşturmak bazı stratejik boyutlar arasından seçim yapmayı gerektirir. Bunlar; pazar katılımı, ürün standardizasyonu ve sunumu, katma değer faaliyetlerinin yeri, pazarlama yaklaşımı, rekabet hareketleri olmak üzere beş grup olarak adlandırılabilir.

³⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 262 - 263

³⁶ J.B. Quinn , **The Strategy Process**, Prentice Hall 1991, s.694

³⁷. Bu unsurlar işletmenin izleyeceği çok uluslu strateji ile küresel strateji biçimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Her boyut için örneğin, çok uluslu bir firma yerel rekabet avantajlarını gelirlerini veya karlarını maksimumlaştırmak için çaba sarfederken, küresel bir firma çeşitli yerlerde yaptığı yoğun faaliyetlerini dünya çapında paylaşma ve bütünleştirme (entegre etme) yoluyla yine dünya çapında maksimumlaştırmak için çaba sarfedecektir. Dikkat edilecek olursa çok uluslu firmalar her ülkede tüm faaliyetleri yapmaktadır. Küresel firmalar ise nerede ne faaliyeti yapacağına karar verip dünya çapında o faaliyeti paylaşma ve bütünleştirmektedirler.

Böyle bir strateji doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren işletmeler, küresel temelde azançlar elde etmeyi hedeflerken, bütünleşmiş bir strateji geliştirerek uygulamaya geçirilmesi sürecine gerekli özenin gösterirler .Tezin bundan sonraki bölümünde, küreselleşme sürecinde önemli bir rol oynayan stratejik birleşmeler üzerinde durulacaktır.

³⁷ G. S. Yip, **Global Strategy in a World of Nations** , The Strategy Process, Prentice Hall, 1991, s. 6
94

II : KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE STRATEJİK ORTAKLIKLAR YOLUYLA BÜYÜME VE ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN ÖNEMİ VE ROLÜ

2.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Amaçlara ulaşmak için mevcut güçlerin veya kaynakların dağıtım planına strateji denildiğini biliyoruz. Strateji de işletme ve içinde bulunduğu çevre göz önüne alınır. Strateji terimi askeri literatürden diğer bilim literatürüne geçmiştir. Askeri alanda stratejiler düşmanın olası faaliyetleri göz önüne alınarak yapılır. Eğer karşısında düşman faaliyeti yoksa o zaman planlar yapılır ve uygulanır. İşletmeler de amaçlarına varmak için buldukları sektörde rakiplerinin faaliyetlerini takip etmek, yapılmış veya yapılabilecek olası rakip faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Pazarlama stratejileri, yatırım stratejileri, üretim stratejileri hep rakiplerin olası faaliyet ve kararları da dikkate alınarak hazırlandığından birer stratejidir.

Stratejik yönetim ise; uzun dönemde işletmenin varlığını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamasını teminen yapılan bir yönetimdir. İşletme yönetiminde stratejiyi ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararların bütünüdür.

Günümüz yöneticilerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de stratejik yönetimdir. Bilindiği gibi, günümüzün dinamik ve her an değişen çevresinde karmaşık bir takım örgütleri yönetmek ve en doğru kararı almak oldukça zordur. Stratejik yönetim ise işletmenin amaçlarının ve görevlerinin belirlenmesinde ve karar aşamasında bir dizi aşama olarak da değerlendirilebilir ; Bu aşamaları şu şekilde maddeleyebiliriz;

- Dış çevre analizinin çözümlenmesi (ekonomik değişimin, politik değişimin, teknolojik değişimin ve sosyal değişimin etkileri) ,
- İşletmenin iç güç ve zayıflıklarının belirlenmesi ,
- İşletmenin görevlerinin oluşturulması, amaçların geliştirilmesi,
- Stratejiyi oluşturmak, belirlemek,
- Stratejileri yürütmek,

- İşletmenin amaca yönlendirilmesinde stratejik denetim faaliyetini düzenlemek,

İşletmeler için alternatif stratejiler ve stratejik yönetimler belirlenirken işletmenin piyasası,

Maliyetleri, rakipleri, pazarı, rakip ürünler ve tepkileri göz önünde bulundurularak bir seçim yapılır.

Küresel pazarlara açılmada önemli bir rol oynayan stratejik evliliklerin daha iyi anlaşabilmesi için öncelikle strateji kavramı üzerinde durmamız gerekecektir. İşletmeler amaçlarına varmak için buldukları sektörde rakiplerinin faaliyetlerini takip etmek, ve ileride yapabilecekleri faaliyetlerini de, önceden göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Dolayısıyla, işletmeler değerini maksimize etme hedefine ulaşmak için bir çok kararlar alırlar ve stratejiler izlerler. Bu stratejilerden önemli birisini de işletmelerin büyüme stratejisi oluşturur³⁸.

Stratejik yönetimin, işletmenin uzun döneme odaklanmış ve varlığını sürdürmesi/ rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yönelik spesifik bir yönetim faaliyeti olduğu bir gerçektir. Son yıllarda işletmecilik literatüründe, özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır.

Her yönetim kademesinde uygulanabilen ana stratejiler, dört grupta ele alınabilir :

- Büyüme stratejileri
- Mevcut durumu koruma /Durağan stratejileri
- Karma/birleşik stratejiler
- Küçülme/Daralma stratejileri

Bu stratejileri ayrı, ayrı bakış ele alınacak ve çalışmamız gereği büyüme stratejileri üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

Büyüme/Genişleme Stratejileri : İşletmeler sektörlerinde durumlarını geliştirebilmek için ve daha fazla getiri elde edebilmek amacı ile mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek daha fazla gelişme ve büyüme arzusunda olabilirler.

³⁸ J.T.S. Porterfield, **Dividens, Dilution and Delusion**, Strategic Issues in Finance, Der : Keith Ward, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1994, s.138

Büyüme, sadece sektör içi alanlarda olmayıp sektör dışında farklı alanlarda da olabilir. Büyüme stratejisi, kararlaştırılmış ve genellikle yöneticiler tarafından arzulan, toplumda ve ortaklarda olumlu çağrışımları yaratan bir ana stratejidir. Bu yönü ile büyüme, işletmenin değerini yükselten bir görünüme sahiptir. Dolayısı ile yöneticiler, bu ana stratejiyi başlatmak ve sürdürürebilmek için uğraşırlar. Büyüme; topluma, ortaklara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edecek refahı arttıracak bir strateji olarak görülmektedir.

İşletme literatüründe büyüme, daha evvelki bölümlerde belirtildiği üzere işletmede sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade etmektedir. Sayısal gelişim işletmenin özelliklerine göre satış gelişlerinde, ürün çeşitliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde (yatırımlarda büyüklük), ve kapasite kullanımında gibi unsurlarda nicel bir artışı ifade etmektedir.

Nitel olarak büyüme ise işletmede bulunan unsurların kalitesinin gelişmesi ile ilgilidir. Nitel büyüme; işletmelerde fark edilebilmektedir, ama sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güçtür. Ancak nitel olarak büyüyen işletmenin, sayısal olarak ölçülebilecek diğer alanlarda da gelişim göstereceğinden hareketle, elde edilen sayısal gelişimin bir anlamda nitelikteki artıştan yani kalite gelişiminden kaynaklandığı söylenebilir. Burada, daha çok işletmelerde sayısal gelişimin sağlanabileceği (ürün, Pazar ve üretim ve operasyon faaliyetlerindeki) büyüme ele alınacak ve bu unsurlardaki değişmelerle büyümenin nasıl sağlanabileceği izah edilecektir³⁹.

İşletmeler, işlerinin genişletilmesi ile ilgili olarak büyüme stratejilerini, iki şekilde uygularlar :

İşletmenin faaliyette bulunduğu mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme stratejisi:

Yani;

- Ürettiği mal ve hizmetlere yeni mal ve hizmetler ilave eder
- Faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar ilave eder
- Mevcut üretim ve operasyon faaliyet ve süreçlerine ilaveler yapar

³⁹ Ignor Ansoff, **The Changing Shape of Strategies Problems, in Strategic Management , A New View of Business Policy and Planning**, Ed. D. Schendal and C.W Hofer publishing, Boston, 1979, s.35

Her üç durumda da işletme yaptığı işin tanımını değiştirerek, ona ilaveler yaparak büyüme stratejisini uygular.Örneğin; Bir telekomünikasyon şirketinin tepe yönetimi mevcut ana hizmeti olan bireysel iletişimin yanında kurumsal iletişime de girdiği takdirde büyüme stratejisini uygulamaya başlamış olmaktadır. Aynı işletme,mevcut kapsama alanlarına ilave baz istasyonları da yaparak da büyüyebilir.

İşletmenin iş tanımını değiştirmeden, sadece faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek büyüme stratejisi işletme iş tanımında bahsedilen mal ve hizmetlerine, mevcut pazarlarına, üretim ve operasyon faaliyet ve süreçlerine ilave yapmadan da büyüme stratejisi izlediği gösterir. Bu durumda, işletme mevcutlara ilaveler yapmamaktadır, ancak faaliyet hızını ve etkililiği değiştirerek büyümektedir. Mevcut iş tanımını değiştirmeden büyüme stratejisi aşağıdaki şekilde yapılabilir :

- İşletme mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları bulur ve geliştirir.
- Yeni pazarlara girilmeden mevcut pazarlarda daha etkin girişimler yapar
- Yeni üretim yatırım ve süreçleri ilave etmeden mevcut faaliyetlerin kapasitesini artırır

Bu yaklaşımlarla yapılan büyüme stratejileri genellikle küçük çaplı büyümelerdir. İşletme bir büyüme gerçekleştirmek niyetindedir ve bununla ilgili stratejiler geliştirmektedir.Bunun sonucunda da hızlı büyümeye yönelmezler ya da hızlı büyümenin yoğun biçimde yarattığı sorunlarla uğraşmak zorunda kalırlar⁴⁰.Ancak bu stratejiler genellikle yeni yatırımlar ve ilavelerden ziyade yeni açılımlarla gerçekleştirilmektedir.

Şirketlerin büyüme stratejilerine daha kapsamlı bakacak olursak ki bu bizim temel aldığımız küreselleşme sürecinin de kaçınılmaz sonuçlarından biri olan şirket birleşmeleridir.Bunu ana stratejinin boyutları olan dış büyüme stratejilerinde daha açıkça görebiliriz.

⁴⁰ Ansoff, A.g.e., s.35

Ana stratejilerin bu değişik boyut veya alt tiplerini dört grupta toplayabiliriz:

- İç(Bağımsız) ve Dış(Bağımlı) ana stratejiler
- İlişkili ve İlişkisiz ana stratejiler
- Yatay ve Dikey ana stratejiler
- Aktif ve Pasif ana stratejiler

İç(Bağımsız) ve Dış(Bağımlı) Ana Stratejiler

İşletmeler ana stratejilerini bazen kendi başlarına uygularlar. Tamamen kendi varlık ve yeteneklerine dayanarak başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan bağımsız olarak strateji uygulanan bir strateji , iç/bağımsız ana strateji olarak tanımlanabilir. Bunun tersi bir durumda ise, yani işletme ana stratejilerini uygularken dış çevreden başka bir işletmenin desteği ile veya onunla birlikte ve ilişkili olarak bir ana strateji uyguluyorsa, bu strateji de dış/bağımlı ana strateji olarak adlandırılır.

İç (bağımsız) ve Dış(bağımlı) stratejiler genellikle büyüme ve küçülme ana strateji uygulamasında kullanılabilir. Ancak daha evvel belirttiğimiz gibi,birleşik/karma stratejilerde de bu boyutlar aynı anda veya birbiri ardına uygulanabilir. Bir işletme bir iş biriminde iç(bağımsız) ana strateji uygularken,başka bir iş biriminde dış(bağımlı) ana strateji uygulaması yapabilir. Bu bağlamda stratejik işbirliği yapan işletmeler, işletme evlilikleri ve satın almaları dış (bağımlı) büyüme stratejilerine en önemli örnekleri teşkil ederler.

İlişkili ve İlişkisiz Ana Stratejiler

İşletmeler yaşamlarını devam ettirmek, pazar paylarını maksimumda tutmak ve rekabet üstünlüğünü sürdürerek ortalamanın üzerinde getiri sağlamak arzusundadırlar. Bundan dolayı, çevresel fırsat ve tehditleri ve kendi üstünlük ve zayıflıklarını analiz ederken sadece kendi bulunduğu sektörü değil, başka sektörleri veya iş alanlarını da bu analize dahil ederler. Kendi faaliyette bulunduğu sektörden daha fazla getiri sağlayabileceğini düşündüğünü yeni iş alanları işletmenin her zaman ilgisini çeker. Bu nedenle işletmeler ana stratejilerini faaliyette bulunduğu sektörde uyguladığı gibi, kendisine yabancı bir sektörde de uygulayabilirler.

İşletme ana stratejilerini kendi sektöründe, benzer ürün ve hizmetler, pazar , üretim faaliyet ve süreçleri ile ilgili olarak uyguluyorsa bu strateji ilişkili ana strateji olarak adlandırılır. Eğer işletme, stratejisini başka bir sektörde uygulamak isterse bu strateji ilişkisiz ana strateji olarak tanımlanır.

Yatay ve Dikey Ana Stratejiler

Yatay stratejiler de, ilişkili stratejilere yakın bir anlam taşımaktadırlar. Ancak, aradaki fark ilişkili stratejilerin benzer ürün, pazar ve süreçlerin ilavesi veya azaltılması durumunda uygulandığı, yatay stratejilerin ise ürün, pazar ve süreçlerin tamamlayıcısı ürün, pazar ve süreçlerin ilavesi veya azaltılması durumunda uygulandığıdır. İşletmelerin tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerde uyguladığı büyüme ve küçülme ana stratejileri yatay büyüme stratejileri veya yatay küçülme stratejileri olarak da adlandırılır. Dikey stratejiler ise genellikle işletmenin üretim ve operasyon faaliyet ve süreçleri ile ilgili uygulamalardır.

Aktif ve Pasif Ana Stratejiler

Aktif ve pasif stratejiler, işletmelerin olaylar meydana gelmeden önce uygulamaya koydukları stratejilerdir. Bu yüzden öncü ve yönlendiricilerdir. Sektörde genellikle bir işletme stratejik uygulamaları başlatır. Bu işletme ilk harekete geçen işletme olarak aktif strateji uygulayan bir firmadır. Diğer işletmelerin genellikle aynı yönde, zaman geçirmeden uyguladıkları stratejiler de aktif stratejik uygulamalar olarak sayılabilir⁴¹. İlk harekete geçeni takip ederek de olsa risk alan ve sektörü yönlendiren işletmeler de aktif strateji uygulayıcılardır.

Olaylar oluşuktan belirli bir süre sonra herşey oturduktan sonra işletmenin olaylar karşısında uyumlu olarak uyguladıkları stratejiler de pasif stratejilerdir. Pasif stratejilerde, uygulama zamanı olaylardan oldukça sonradır. Bu gibi pasif strateji uygulayan işletmelere geç harekete geçen işletmeler denmektedir.

Mevcut Durumu Koruma/Durağan stratejileri : Durağan stratejiler mevcut durumu koruma amaçlı stratejilerdir. Ama mevcut durumun korunması , stratejik

⁴¹ M. A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, **Strategic Management**, 3 ed. South Western, 1999, s. 164-195

olarak hiçbir çalışma yapılmaması demek değildir. Unutmamak gerekir ki; pazardaki dengeler, rakibin yeni bir stratejisi veya sektör üzerinde etkili olan çevresel faktörlerdeki değişimler, İşletmenin buna uygun yeni bir strateji geliştirmesi zorunlu kılar. Bu sebeple, işletmenin sürekli pazar kontrolleri yaparak mevcut durumu korumaya çalışması lazımdır. Durağan stratejilerde mevcut iş aynen devam ettirilir, yapılan işin tanımı değiştirilmez.

Karma/Birleşik Stratejiler :İşletmeler bazı hallerde, ana stratejilerini aynı anda veya ard arda uygularlar. Bir iş biriminde; küçülme stratejisi uygulanabilirken, başka bir iş biriminde büyüme stratejisi uygulanabilir. İşletme mevcut mal ve hizmetlerinden bazılarını geçici veya devamlı olarak terk edebilir, bunun yanında bazı yeni malları faaliyet konusuna ilave eder. Bazı pazarlarda faaliyetini azaltırken yeni pazarlara girebilir. İşletme üretim ve operasyon faaliyetlerinden bazılarını geçici veya devamlı olarak terk ederken başka bir üretim faaliyetini işletme içinde yapmaya başlayabilir. Kısaca, değişik iş birimlerinde aynı anda veya ardı ardına farklı stratejiler uygularlar. Böyle durumlarda, işletmelerin birleşik/karma stratejiler uyguladığını söyleyebiliriz.

Birleşik/karma stratejiler, adından da anlaşılacağı gibi farklı stratejilerin işletmenin değişik birimlerinde aynı anda veya ard arda uygulanması durumunda ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin dış çevresi, bazı mal ve hizmet iş kolları ve pazarları için değişik ve farklı konjonktürlere sebep olabilir. Değişik iş birimlerinden oluşan ve faaliyet konuları çeşitlilik arz eden işletmeler, bu gibi farklı konjonktürleri aynı anda yaşayabilirler. Birleşik /karma stratejiler bu nedenle daha çok değişik alanlarda faaliyette bulunan işletmeler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır.

Küçülme/Daralma Stratejileri : İşletmelerde yöneticiler ve stratejistler bazen küçülme stratejilerini uygularlar. İşletmenin mevcut durumu ile yaşamını devam ettirememesi veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda yöneticiler ve stratejistler bazı mevcut işlerini geçici olarak veya devamlı olarak daraltmak ya da tümüyle terk etmek durumu ile karşı karşıya kalabilir. Küçülme stratejileri, büyüme stratejilerinin aksine toplum ve ortakların zihinlerinde olumsuz çağrışımlar yapar.

Beklentilerin yerine gelememe olasılığı, çevresel unsurların tehdit boyutlarının artması, varlıkların küçülmesi veya kaybedilme riski arzu edilmeyen hususlardır. Bu sebeple küçülme stratejileri genellikle arzu edilmeyen stratejilerdir⁴².

2.2.STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETMELERDE BÜYÜME STRATEJİSİNİN ÖNEMİ

Günümüzde firmaların amacı; varlıklarını korumak, varlıklarına yönelebilecek tehlikeleri diğer bir deyişle riski asgari düzeye indirmek, büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkartmak, bağımsızlıklarını koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktır. Bu amacı genel bir şekilde ifade edersek amaç, firmanın piyasa değerini, karını ve hisse senedi sahiplerinin yatırımlarının getirisini maksimize etmektir.

Günümüzün artan uluslararası rekabet koşullarında, işletmelerin piyasa değerini maksimize etme hedeflerine ulaşmaları çok daha önemli hale gelmiştir. Bunun için işletmeler; tedarik, üretim, finansman, pazarlama ve yönetim fonksiyonlarında sinerji etkisinden yararlanarak büyümeye ihtiyaç duymaktadır. Büyüme ise işletmelere, faaliyet gösterdikleri pazarda pazar payı arttırmalarında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin büyüme stratejileri izlemelerinin temel nedeni olan ekonomik yararlar, sadece üretim fonksiyonunda değil, tedarik, pazarlama, finansman ve yönetim gibi diğer fonksiyonlarda da görülmektedir⁴³. Dolayısıyla, büyümenin amaçlarının başında, büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağladığı avantajlardan (ölçek ekonomilerinden) yararlanmak gelir.

Sinerji kavramı da, işletmelerin büyüme stratejisi izleme nedeni olarak daha yararlı bir araç olarak kullanılmaktadır⁴⁴. İşletmelerin büyümesi yoluyla ortaya çıkan sinerji etkisi genellikle şu unsurlardan kaynaklanır:

⁴² L.L. Byars, **Strategic Management** ,3 ed.,Harpers Collins Publishers 1991, ss 102-105

⁴³ Nurhan Aydın, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz** , TOBB, 1990

⁴⁴ Tamer Müftüoğlu ve A. Akgül, **İşletmelerde Sinerji Etkisi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt :XXXVIII, Sayı :1-4, 1983, s.20

- I. Büyüme sonucunda yetenekli yönetici ve personel çalıştırma olanaklarının artması: Büyük işletmelerin sektördeki üretim payları arttığında, o sektördeki ortalama ücretler de yükselir. Buna bağlı olarak da işletme daha yüksek ücretler ödeyerek yetenekli yönetici ve personel çalıştırabilir.⁴⁵
- II. İşletme riskinin azaltılması: İşletmeler büyüme stratejisi izleyerek ürün farklılaştırılmasını daha rahat gerçekleştirebilirler.⁴⁶
- III. Büyük ölçekte faaliyette bulunmanın maliyetleri azaltması: İşletmelerin daha büyük ölçekte faaliyette bulunarak maliyetlerini düşürmesi, diğer koşullar sabitken işletmelerin rekabet güçlerini artırır. Bu, ulusal ve uluslararası pazarlarda şirketlerin konumunu güçlendirir.⁴⁷
- IV. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin daha ekonomik ve etkin şekilde yürütülmesi: İşletme literatüründe ar-ge ve yeniliklerin genellikle büyük şirketler ve bütünleşmiş sektörlerde gerçekleştiği düşüncesi hakimdir.⁴⁸

Buna bağlı olarak işletmenin daha fazla kaynağı olacağı için daha fazla yenilik yaratabilecektir.
- V. Şirket değerlemesinde kullanılan iskonto oranının düşmesi: Büyük şirketler değerlendirirken, nakit akımları genellikle daha düşük bir iskonto oranı ile iskonto edilir. Nakit akımlarının daha düşük bir iskonto oranı ile iskonto edilmesi, şirket için daha yüksek bir pazar değeri hesaplanmasına yol açar.⁴⁹

Büyüme, işletmelerce başarılması zorunlu bir olgudur. Büyümenin gerçekleştirilemediği işletmelerin varlıklarını devam ettirebilme şansları azalır. Dolayısıyla, büyümeden arındırılmış bir işletme düşünmek hemen hemen imkansızdır. Büyüme, mikro açıdan işletme için vazgeçilmez bir faktör olmasının yanı sıra; makro açıdan da ülke kaynaklarının etkinliğini ve ülkenin refah düzeyini arttırmasıyla ilgili olarak üzerinde önemle durulması gereken bir unsurdur. Çağımız,

⁴⁵ Yale Brozen , **Connection, Mergers and Public Policy**, Macmillian Publishing Co., Inc., New York, 1982, s.62

⁴⁶ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Genişletilmiş 6. Baskı, Muhasebe Enstitüsü Yayın NO:63, İstanbul, 1995, s.861

⁴⁷ a.g.e., s.861

⁴⁸ Yale Brozen, a.g.e. ,s.84

⁴⁹ a.g.e., s.84

bir bakıma “büyük işletmeler çağı” olarak da tanımlanabilir. Araştırma ve geliştirmeye gereken önem verilerek teknolojik üstünlük sağlama, büyük miktarlarda üretim yaparak birim maliyetleri düşürme gibi faaliyetler, genellikle büyük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilebilir.

Gerek ulusal, gerekse uluslararası düzeyde rekabet edilebilecek işletmeler, belirli büyüklüğe erişmiş olan işletmelerdir. Modern endüstri hayatında, özellikle geçen yüzyılın sonlarından itibaren, firmalarda büyüme ve gelişme eğilimi gözlenmektedir. Sanayi devrimiyle birlikte parça üretimden kitle üretime geçen firmalar, daha büyük ölçeklerde faaliyet göstermeye başlamışlardır.

Günümüz ekonomik koşullarında, küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak uluslararası pazarlar, ulusal pazarların yerini almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak, ülkeler rekabet edebilmek için ulusal pazarlarının yeterli olmadığına farkına varmaya başlamışlardır. Bu bilinç uluslararası sermaye hareketlerini büyük ölçüde arttırmıştır. Küreselleşme, ticaret, finans ve diğer birçok alanda uluslararası düzeyde kabul görmüş davranış kurallarının gelişmesine yol açmıştır. Bu kuralların en önemlisi de “rekabet kuralları”dır⁵⁰.

Yeni rekabet kurallarına göre şirketler artık, tüm dünyayı bir pazar olarak düşünmekte ve tüm dünyada rekabet edebilecek ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması konusunda çalışmalarını sürdürmektedirler.

Şirketler ayakta kalabilmek için yeni rekabet koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu sebeple teknolojik yatırımlar, maliyetlerini azaltıcı önlemlere yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Şirketlerin yeni rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli büyüklükte olmaları gerekmektedir. Bu büyüklüğe ulaşmak zorunluluğunda olan şirketlerin büyüme yollarından biri de, başka bir şirketle birleşmek, diğer bir deyişle şirket evliliği yapmaktır. Şirket birleşmeleri, daha hızlı ve etkin bir yöntem olması açısından diğer büyüme şekillerinden daha avantajlı sayılabilir. Birleşmeler, birleşen

⁵⁰ Orhan Çelik , **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999.s.21

firmaların kaynaklarını daha verimli kullanmaları sonucunu doğurur. Bu sayede firmalar düşük kapasite kullanımı gibi sorunlarını gidebilirler.

Şirketler tarafından gerçekleştirilen birleşmeler çok geniş kesimleri etkilemektedir. Birleşmeler sadece birleşen şirketleri değil; bu şirketlerle ilgisi olan yatırımcılar, çalışanlar, ve de toplumu etkileyecek sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kurulmuş olan çokuluslu şirketlerin gerçekleştirdiği birleşmelerin etkileri bakımından ulusal pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşme etkilerinden çok daha fazladır. Şirket birleşmelerinin en önemli yönlerinden biri, birleşmenin belirli bir süreye yayılan bir süreç almasıdır. Bu süreç sonuçları bakımından geri dönülmez bir nitelik taşır.

2.2.1. İŞLETMELERİN BÜYÜMELERİNDE ROL OYNAYAN UNSURLAR

Genel olarak şirketleri büyümeye iten temel unsurun ekonomik olduğu görüşüne rağmen, şirketlerin büyümesinde firma sahipleri ve firmayı yönetenlerle ilgili psikolojik faktörlerin de rol oynadığı görülmektedir. Şirket ne kadar büyürse, kendi statüsünün de o kadar güçleneceği düşüncesi, bazı şirket sahip ve yöneticilerini şirketlerini büyütme çabalarına itmektedir.

Firmaların büyüklükleri, büyüme hızları, öz sermaye miktarı, satış hacmi, üretim değeri, çalıştırılan işçi sayısı, aktiflerinin (yatırımlarının) tutarı, sağladıkları kar gibi çeşitli göstergelerle ölçülebilir. Kuşkusuz her ölçüğün, kullanılma amacına göre belli bir anlamı ve önemi vardır. Firmanın iş hacmi ve buna bağlı olarak döner ve sabit değerlerden oluşan yatırım tutarının, firmanın büyüklüğü ve büyüme hızının ölçülmesinde daha kullanışlı ölçekler olduğu ileri sürülebilir. Firma yöneticilerindeki yaratıcılık, dinamizm, durgunluğun doğurduğu tatminsizlik gibi etmenler de firmanın büyümesinde kuşkusuz önemli rol oynamaktadır.

2.2.2.İŞLETMELERDE BÜYÜME ŞEKİLLERİ

Büyüme, iç ve dış büyüme olarak iki şekilde olabilir;

İç büyüme : Firmaların normal faaliyetleri sonucu oluşturdukları ya da dışarıdan sağladıkları kaynakları yeni yatırımlara yönelterek gerçekleştirdikleri büyümelerdir. İç büyüme satışların artırılması, ürün ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi ve benzer yollarla olabilir. Günümüzde iç büyüme yolunu tercih eden firmaların sayısının azlığının başlıca nedeni, kaynak yetersizliğidir. Kaynak yetersizliğine rağmen büyüme hedeflerini gerçekleştirmek isteyen firmalar dış büyümeyi tercih etmektedirler.

Dış büyüme : Bir firmanın diğer firma veya firmaların tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek ya da yönetimlerini denetim altına alarak büyümesi olarak tanımlanmaktadır. İç büyümeler gibi, dış büyümelerde esas amaç hissedarların servetini, diğer deyişle, işletmenin piyasa değerini maksimum yapmaktır. Dış büyümenin, iç büyümeye bir üstünlüğü daha kısa sürede gerçekleşebilmesidir. Bu faktör, firmanın içinde bulunduğu sektörün büyüme hızına göre daha da önem kazanabilir. Örneğin büyüme hızı yüksek olan elektronik ve telekomünikasyon sektörlerinde dış büyümenin gittikçe daha çok tercih edilmesi sektörel büyüme hızına uyum sağlayabilmesinin gereğidir.

Şirketler içsel ya da dışsal büyüme yoluyla; sermaye artırımını sağlamakta, iş bölümü oluşturmakta, riski minimize etmektedirler. Bir işletmenin bağımsızlığını kaybetmek pahasına başka bir işletme ile birleşmesi, esas itibarı ile ilgili işletmeler tarafından istenmeyen (dışsal) bir büyüme şeklidir. Gerçekten de işletmeler,başlangıçta içsel büyüme şeklini tercih ederler. Ancak belirli bir ölçek büyüklüğünden sonra,içsel büyüme bir büyüme alternatifi olmaktan çıkmakta, işletmenin kendi olanakları ile büyüme alternatifi tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu aşamadan itibaren, işletmeler dışsal büyümeyi tercih etmekte ve dışsal büyümenin avantajlarını değerlendirme yoluna gitmektedirler.

Dışsal büyümede, daha önce birbirinden bağımsız olarak faaliyette bulunan iki veya daha çok sayıda işletme, bağımsızlıklarını kısmen veya tamamen kaybetmek suretiyle bir araya gelmektedirler. Böylece yeni bir bütün (yeni bir

işletme) oluşmaktadır. Sonuçta mevcut işletme sayısı azalmakta, buna karşılık birleşme olayını gerçekleştiren işletmenin/işletmelerin ölçek büyüklüğü artmaktadır”⁵¹

İç ve dış büyümenin maliyet açısından durumu ise birleşecek firmaya ödenecek bedele, yani birleşme şartlarına bağlıdır⁵². Dış büyüme pek çok şekilde gerçekleştirilebilir. Bunları üç ana grupta incelemek mümkündür;

- Faaliyetlerin birleştirilmesi ve tam kontrol olmamakla birlikte tröstleşme yönünde işbirliğine gitme
- Bağımsız birimlerin bağımsızlıklarını koruyarak oluşturdukları işbirliği
- Bağımsız birimlerin bağımsızlıklarının ortadan kaldırılarak oluşturulan işbirliği

Faaliyetlerin Birleştirilmesi ve Tam Kontrol Olmamakla Birlikte Tröstleşme Yönünde İşbirliğine Gitme Şekilleri:

Bu grupta yer alan protokol, daha çok kartellerin yasak olduğu ülkelerde görülen bir uygulama şekli olup, genelde sözlü yapılan ve yazıya dökülmeyen, şirketlerin piyasalardaki durumlarını iyileştirmeye yönelik anlaşmalardır. Hukuksal anlamda zorlayıcı bir yön, söz konusu değildir.

Kartel, en sık rastlanan işbirliği şeklidir. Aynı üretim branşında çalışan şirketlerin, rekabeti ortadan kaldırmak veya azaltmak amacıyla, hukuksal varlıklarını koruyarak oluşturdukları işbirliğidir. Üretimi kıstak, piyasaları bölüştürmek veya yeni teknolojileri sınırlamak gibi amaçları vardır⁵³. Çıkar gruplarında, çeşitli şirketlerin hisse senetleri belli bir grubun elinde toplanmaktadır. Genellikle bu grubu aile üyeleri ya da birbirine çok yakın kişiler oluşturur. Söz konusu grup, ayrı ayrı şirketleri tek bir amaç doğrultusunda yönetebilir. İki veya daha fazla şirketin yönetim kurullarını aynı kişilerin oluşturması durumunda, genellikle ayrı ayrı şirketlerde, birleştirilmiş bir politika söz konusudur, bu yol tröstleşme açısından önemli olduğu için, çeşitli yasalarla önlenmeye çalışılmaktadır.

⁵¹ Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara 1989, s.525

⁵² Nurhan Aydın, a.g.e., s. 35

⁵³ Halil Seyidoğlu, **Uluslar arası İktisat, Teori Politika ve Uygulama**, 7.Baskı. Gizem Yayınları, İstanbul, 1990.s.94

Bağımsız Birimlerini Bağımsızlıklarını Koruyarak Oluşturdukları İşbirliği Şekilleri:

Burada ise tröst ve holdinglerden söz edilebilir. Tröst, şirketlerin hukuksal bağımsızlıklarını koruyup, ekonomik bağımsızlıklarını kaybederek oluşturdukları işbirliği şekli olarak tanımlanmaktadır⁵⁴.

Tröst günümüzde en yaygın olarak ABD'de görülmektedir. Bu işbirliği türünün başlıca amacı, belirli bir sektördeki birden çok şirketin yönetiminin ele geçirilmesi ve bu yolla o sektördeki ekonomik egemenliğin kurulmasıdır. Bu işbirliği şekli, tekelleşmeye yol açtığı için çeşitli ülkelerde yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır.

Son yıllarda ABD'de pek az birleşme anti-tröst yasalarca geri çevrilmiştir. Ama her zaman birleşmenin, yetkili organlarca onaylanmaması ihtimali vardır. Bu yatırımı kendi çıkarları doğrultusunda kullanan şirketler de olmaktadır. Örneğin 1977 yılında Texas'ta faaliyet gösteren Carter Hawley Hale mağazalar zinciri aynı sektördeki Marshall Field adlı şirkete bir birleşme teklifinde bulunmuştur. Ancak bu birleşmeye karşı olan Marshall Field yönetiminin tepkisi bir başka mağazalar zinciri olan Liberty House'u satın almak şeklinde olmuştur. Böylece Carter Hawley Hale'in teklifi anti-tröst yasalarla reddedilme riskiyle karşı karşıya kalmıştır. Riskin büyüklüğü ise, Carter Hawley Hale'in teklifini geri çekmesine yetmiştir.

Holdingler ise; ticari veya sınai bir faaliyette bulunmayan, başka şirketlerin hisse senetlerini elde ederek, o şirketlerin yönetimini ele geçirmek amacıyla faaliyet gösteren şirketlerdir. Bir holding, ana şirket ve ana şirkete bağlı yavru şirketlerden meydana gelir. Holding mekanizması, çok sayıda şirketi ve büyük miktarlarda sermayeyi kontrol altına alma imkanı sağlayabilir. Holdingler, büyüklüğün sağladığı çeşitli üstünlüklerden yararlanabilir ve ülkede sermaye birikimini sağlayarak, sermaye pazarlarının gelişmesinde önemli rol oynayabilirler. Ülkemizde ilgili ilk akla gelen örnekler olarak bu alanda öncü olan Koç Holding, Sabancı Holding ve Yaşar Holding sayılabilir.

⁵⁴ Oktay Alpuğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayın Basım A.Ş. İstanbul.1990. s.82

Bağımsız Birimlerin Bağımsızlıklarının Ortadan Kaldırılarak Oluşturulan İşbirliği Şekilleri:

Üçüncü grupta ise birleşmeler, satın almalar, devralmalar görülebilir. Bu tezin ana konusunu da bu grup oluşturmaktadır ve örnekle de bunun üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

2.2.2.1. STRATEJİK ORTAKLIKLAR

Günümüzde uluslararası iş ortamı, şirketler için yeni fırsatlar ve tehditler doğurmaktadır. Çok uluslu şirketler, artık daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında rekabet etmektedirler. Yoğun bir rekabetin var olduğu günümüz uluslararası pazarlarında başarılı olabilmek için bu pazarlara açılmak isteyen tüm kişi ve kuruluşların her şeyden önce çağdaş bir pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini bu anlayışa göre planlayarak yürütmesi gerekmektedir⁵⁵. 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 türlerini yaşama geçirmek zorunda kalmaktadır. 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 küreselleşmesi, teknolojik değişim ve yenilikler, Uzakdoğu kökenli çok uluslu şirketlerin piyasa hakimiyeti ve hükümet politikalarındaki değişiklikler, küresel ve katı rekabet olgusunu ortaya çıkaran önemli eğilimleri ortadan kaldırmaya başlamıştır. Bu nedenle gittikçe daha karmaşık hale gelen iş ortamındaki çağdaş, 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 taşımıştır.

⁵⁵ Mehmet Karafakıoğlu , *Uluslararası Pazarlama Yönetimi* , Beta Yayınevi, İstanbul ,2000, s.3

Çok uluslu şirketler gerekli olan kaynakları kendi başlarına temin etmek yerine, bu ihtiyaçları karşılamak için dış çevreye yönelmektedirler. Bugünün iş ortamı daha esnek ve daha az bir bürokratik yapıyı zorunlu kılmaktadır. Çok uluslu firmalar artık sıklıkla dış piyasalara açılıp, bu piyasalarda kendilerine avantaj sağlayacak stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Stratejik ortaklık; başarı ihtimali yüksek fakat kaynak üretim ve pazarlama gücü zayıf işletmeler birbirlerinin eksik taraflarını örtme ve rekabet güçlerini arttırarak belirli pazarlara girmek için güç birliği oluşturmaları şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla stratejik ortaklık, lisans anlaşmalarından şirket evliliklerine uzanan pek çok iş organizasyon türünü içerebilir ve yeni bir hukuksal varlık yaratılmadan da oluşturulabilirler⁵⁶.

Stratejik ortaklıklar ; yukarıda bahsettiğimiz gibi, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız şirketin, belli bir stratejik amaç (finansal destek sağlama, satış arttırma, maliyetleri düşürme, dağıtım kanallarından yararlanma, pazar paylarını büyütme) doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır. İşletmeler genelde stratejik ortaklıklara; rekabet güçlerini arttırmak, yaşamlarını sürdürmek, belirli bir projeyi gerçekleştirmede riski dağıtmak, birbirlerinin know-how veya deneyimlerinden yararlanmak veya birbirleriyle bir süre çalışarak uzun dönemde birleşmek amacıyla başvururlar.

Küresel rekabetin artması ile birlikte, giderek artan stratejik ortaklıklar büyüme maliyetlerinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve sinerji yaratması sebebiyle , ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte, uluslararası işletmeler ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır⁵⁷ .

⁵⁶ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s.227

⁵⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 1998, İstanbul, s. 288

İşletmelerin birleşmeleri ve işletme satınalmalardan farklı olarak stratejik ortaklıkların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵⁸.

- Birlikte iş yapan bir çıkar grubu vardır
- Karın paylaşılması söz konusudur
- Riskin ve zararların paylaşımı söz konusudur
- İşbirliği uzun sürelidir
- Alternatif olarak pazarlama, dağıtım, teknoloji, ar-ge gibi konuların bazılarında yoğunlaşan daha dar bir işlevsel hedef seçilebilir

Gün geçtikçe daha çok sayıda batılı firma, iş ortaklıklarını olgunlaşan yerel piyasalar ve artan uluslararası rekabet ortamında devamlı büyüme ve hayatta kalabilmenin bir yöntemi olarak seçmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki firmalar, kısmen büyük projelerin maliyetini ve risklerini paylaşmak için artan sayıda iş ortaklığı kurmaktadır.

İş ortaklıkları, uluslararası organizasyonların karşılaştığı günümüzün ekonomik ve teknolojik alandaki rekabetçi şartlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş ortaklıkları, hem artan seviyede teknolojik değişim ve hem de firmaların sahip olması gerektiği geniş yelpazedeki teknolojik kapasite yüzünden oldukça, yoğun bir rekabete maruz kalan endüstrilerin kaçınılmaz bir unsurdur. Yeni ürün gelişimi ve yeni üretim teknolojilerinin artan maliyet ve riskleri yüzünden stratejik ortaklıklar, uluslararası iş sahasında daha da etkin bir rol oynamaktadır. Firmaları ortaklık kurmaya sevk eden belli başlı nedenler arasında teknolojik bilgiye erişim, risk paylaşımı, ölçek ekonomisi, kaynaklar, pazar erişimi, vb. saymak mümkündür.

Son yıllarda şirketler arasında en yaygın olarak gerçekleştirilen stratejik işbirliği anlaşmaları arasında, şirket birleşmelerini (mergers) sayabiliriz. Birleşme, satın alma ya da başka bir deyişle şirket evlilikleri temelde sinerji yaratmak için başvurulmuş bir yöntemdir. Daimler Benz ve Chrysler ile AOL ve Time Warner şirketlerinin birleşmesiyle gündeme iyice yerleşen şirket evlilikleri, Amerika'da 1990'lı yıllardan beri büyük, küçük pek çok şirket arasında yapılmakta idi. Şirket evliliklerinde en hızlı artış 1994'te gerçekleşmiştir. Aynı eğilim Avrupa'da da gözlenmektedir. Geçtiğimiz yıl Avrupa'da toplam 800 milyar dolarlık birleşmeye imza atılmıştır. Uzmanlara göre

⁵⁸ Cahit Yılmaz, **Joint Venture (ortak girişim)**, Kalkınma Dergisi, sayı 43, 1993, s. 13

2000'li yıllar şirket birleşmelerindeki artış bakımından 1990'lı yılları geride bırakacaktır.

Şirket evliliklerinin en sık rastlandığı sektörler arasında telekomünikasyon, finans, ilaç, benzin, yağ ve medya internet yer almaktadır. Firmaları şirket evliliklerine götüren nedenleri, değer yaratıcı nedenler ya da alıcı ile satıcı açısından önemli nedenler olarak incelemek mümkündür. Değer yaratıcı nedenler, ortak kullanımlara verimliliği arttırmak, birçok alanlarda faaliyet gösteren firmalar arasındaki sinerjilerden faydalanma; pazar payını büyütmek, yeni pazarlar elde etmek, riski yaymak, rekabet gücü elde etmek, kârlı yatırım yapmak, saklı değerleri ortaya çıkarmak ve yönetimin iyileştirmektir. Satıcı ve alıcı açısından ise neden şöyle sıralanabilir:

- Finansal nedenler, şirket sahibinin yapmış olduğu maddi ve manevi yatırımın karşılığını almak istemesi ve finansal kısıtlamaların şirketin büyümesi için engel teşkil etmesi.
- Yönetimsel nedenler, aile şirketlerinde yaşlılık, hastalık, emekli olma isteği ve firmayı devam ettirecek aile bireyleri olmaması, ortaklar arası anlaşmazlık, v.b.
- Stratejik nedenler, belli bir büyüklüğe ulaşmış firmanın, artık kurumsallık, dağıtım ağları, finansal güç, uluslararası erişim, teknolojik markalar, yeni pazarlara ulaşmak istemesi sayılabilir.⁵⁹

2.2.2.2. ŞİRKET SATINALMALARI (DEVRALMALAR)

Bir işletmenin, diğerinin tümünü veya çoğunlukla (kontrol edecek kadar) hissesini satın almasıdır. Satın alma, işletmenin mevcut müşterilerine yeni veya ilişkili ürünler sunmak amacıyla da yapılabilir. Satın alma stratejilerinin en büyük özelliği, piyasada başarılı olmuş işletmelerin ele geçirilmesi amacını da gütmesidir⁶⁰.

Birleşmeler ve satınalmalar ekonomik ve ticari olarak benzer sonuçlar doğurmakla birlikte hukuken birbirinden oldukça farklıdır. Birleşmede iki işletme tüm

⁵⁹ Ekrem Tatoğlu, *Uluslar arası Stratejik İttifaklar: İş ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri*, Beykent Aktüel Dergisi, Sayı 2.

⁶⁰ Esin Ergin, *İşletme Politikası*, Der Yayınları, No : 104, İstanbul, 1992, s.140

varlıklarıyla yasal olarak birleşerek tek bir işletme haline gelir. Birleşen işletmelerden biri veya ikisinin de hukuki varlığı sona erer⁶¹. Satın almalarda ise, satın alan işletme hukuki varlığını korurken satın alınan işletmenin hukuki varlığı sona ermektedir.

Bahsettiğimiz gibi, satın almalarda; birleşmelerde olduğu gibi satın alan ve satın alınan işletmenin kimlik ve tüzel kişiliği sona ermez. Değişen sadece çoğunluk veya tam hisselerinin mülkiyeti ve yönetimin değişmesidir. Satın almalarda en büyük amaç; satın alan işletmenin satın alınan işletmenin varlık ve özelliklerinden yarar sağlamasıdır. Satınalma, birleşmelerin aksine, genellikle, tek taraflı satın alan kurumun arzu ve niyeti ile olmaktadır.

Satın alma kararlarında en önemli faktör; girilecek sektörün seçimidir ve satın alınacak işletmelerle ilgili yeterli bilginin toplanmasıdır. Satın alma kararını etkileyen bilgiler satın alınacak işletmelerin ürünleri, müşterileri, pazar yapısı ve sektörün gelecekteki yönüne ilişkin olmalıdır. İşletmelerin satınalmalarında diğer önemli faktörler de şunlardır diyebiliriz ;

- Satın alınan kurumun tam(%100) veya çoğunluk hisselerinin satın alınması gereklidir. Azınlık hisselerin satın alınması, hukuken bir satın alma faaliyetini oluştursa bile, işletme ve stratejik yönetim literatüründe bu olay, bir kurum satın alınması olarak addedilemez.
- Satın alan ve satın alınan kurumun eski kimlik ve tüzel kişilikleri devam eder. Satın alınan işletme, satın alanın portföyündeki işletmelerden biri (bağlı işletme) olarak, satın alanın(ana işletme) yönetim kontrolünde faaliyetlerine devam eder. Bağlı işletmenin % 100 tam kontroluna sahip olan ana işletme, arzu ederse (koşullara göre) uzun dönemde bağlı işletmenin tüm varlık ve borçlarını kendi işletmesine katar ve bağlı işletmenin faaliyetini ve hukuken varlığını sona erdirir (fesh eder). Bağlı işletmenin % 100'üne sahip olmayan ana işletmenin, bağlı işletmeyi sona erdirebilmesi, azınlık hisse sahiplerinin korunması açısından, yasal şartların yerine getirilmesine bağlıdır.

⁶¹ George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lena ve Brian Kenny, **Business Policy An Analytical Introduction** , Basil Blackwell Ltd, Oxford, 1987, s. 108-110

- Satın alma, genellikle, satın alan işletmenin istek ve niyetleri ile tek taraflı olarak gerçekleşir. Bazı durumlarda bu tek taraflı niyet düşmanca ve agresif bir şekilde olabilmektedir. Ancak pazarda yetenekleri olan fakat finansal gücü bulunmayan işletmeler, güçlenmek ve faaliyetlerine devam edebilmek maksadı ile satın alınma niyet ve isteğine sahip olabilir ve hatta bu konuda kendilerini satın alabilecek işletmelere öneriler götürebilirler. Yani, örnekleri az da olsa, satın alma tarafların(satın alan ve satın alınan) karşılıklı niyet ve mutabakatı ile de olabilir. Bunun yanında taraflar arasında ödenemeyen borç-alacak ilişkisi alacaklının, borçlu işletme çoğunluk hisselerini satın alması ile sonuçlanabilir. Bu durumda da kurum satın alması gerçekleşmiş olur. Ancak böyle bir durumda satın alma tarafların karşılıklı veya tek tarafın niyeti sonucu değil, koşulların sonucu her iki tarafın mecburen kabullendiği bir çözüm olarak ortaya çıkar.

Şirket satınalmalarına, sonuçlarıyla birlikte en güzel örneklerden biri olarak İngiltere firmalarının Almanya'daki firmaları satınalma proseslerini gösterebiliriz. Çünkü bu satınalmalar, hem iş gücü hem de sosyal içeriği bakımından ticari ve yönetsel anlamda oldukça başarıyla sonuçlanmıştır. Birleşme sonrası değişikliklerde, iki toplumun yaşam şartlarında ve şirket kültürlerinde önemli ilerlemeler görülmüştür. İngiliz yöneticiler satın almaların uzun vadede başarılı olabilmesi için bu sosyal konulara ve şirket kültür değerlerine oldukça önem vermişlerdir⁶².

2.2.2.3. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

İki veya daha çok şirketin bir araya gelerek, tek bir şirket çatısı altında toplanmasına şirket birleşmesi denir. Firmalar arası birleşmeler, özellikle 19. yüzyılın başlarından itibaren görülmektedir⁶³. 20 yüzyılın başlarında birleşmeler daha fazla yoğunlaşmış olmasını, teknolojik gelişmelerin ilerlemesi olarak görebiliriz.

⁶² Colin M. Clarke-Hill and Terry Robinson, **Acquisition experience of UK firms in the former East Germany**, European Business Review , Vol.96, no: 6, 1996, s. 40

⁶³ Çelik Kurdoğlu, **Üretimin Uluslararasılaştırılması ve Teknolojik Gelişme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:494 , Ankara, 1982, s. 68

Birleşmeler dönemselsel olarak incelendiğinde, birleşmelerin birim değer başına nakliye giderlerinin yüksek olduğu endüstrilerde toplandığı saptanmıştır. Ayrıca birleşmeler borsadaki değişmelerle, daha doğrusu ekonomik devrelerin yüksek noktalarıyla birlikte hız kazanmaktadır. Böylece birleşmelerle ekonomik konjoktür arasında bir ilişki saptanmıştır.

Finansal ve ekonomik açıdan, birleşme (merger); bir şirketin bir başka şirket tarafından satın alınması, devralınması olarak tanımlanır. Devralan, şirket ünvanını ve tüzel kişiliğini korur ve devraldığı şirketin tüm varlık ve kaynaklarına sahip olur. Birleşme sonrasında, devralınan şirket ayrı bir ticari işletme olarak faaliyetlerine son vermiş olur. Birleşmede birleşen şirketin malvarlığı bütün olarak diğer şirkete geçer. Bunun karşılığında da yeni kurulan ya da devralan şirketin hisse senetleri alınır⁶⁴

Dışsal büyüme yollarından birisi olarak ifade edilen şirket birleşmelerinin en önemli özelliği en az bir şirketin birleşme sonucunda bağımsızlığını yitirmesidir. Şirketin bağımsızlığını yitirmesi kavramı en az bir şirketin birleşme sonucunda hem ekonomik hem de hukuki bağımsızlığını yitirmesi anlamına gelir.

Bir şirketin ekonomik bakımdan bağımsız sayılması için, o şirketin yönetim ve muhasebe özerkliğine sahip olması, üretim finansman ve pazarlama politikasının kendi ekonomik amaç ve çıkarları doğrultusunda, kendi yapısı içinde belirlenmesi, bu yoldaki ekonomik planlama ve karar yetkilerinin kendi yapısı içinde kalması gerekir.

Şirketlerin kendi başlarına hukuk işlemlerinin öznesi veya konusu olması ise hukuki bağımsızlık olarak ifade edilebilir. Bu açıdan bakarsak, şirket birleşmelerinde birleşen şirketlerden en az biri hem hukuki hem de ekonomik bağımsızlığını yitirmektedir.

Şirket birleşmelerinde faaliyet sinerjisi ve finansal sinerji elde etmek isteği işletmelerin temel motivasyonu oluşturur. Faaliyet sinerjisinde; ölçek ekonomilerinden yararlanmak, rekabeti sınırlandırmak, teknik ve yönetsel bilgi elde etmek, ürün ve piyasa genişlemesi sağlamak, yeni piyasalara girmek, riski ve

⁶⁴ Hamdi Yasaman, **Anonim Ortaklıkların Birleşmesi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No : 205, Ankara, 1978 , s. 13

belirsizliği azaltmak yolları ile ulaşılırken, finansal sinerji likiditenin artması, hisse başına kazanç artışı, vergi avantajları, borçlanma kapasitesinin artması, sermayenin yeniden tahsisinin geliştirilmesi, kazançların istikrarlı bir yapı kazanılması ile ortaya çıkmaktadır.⁶⁵

İşletmeler; çeşitlendirme sağlamak, sermaye maliyetini ve riski azaltmak, bir işletmeyi yerine koyma maliyetinin altında bir fiyatla satın almak için de birleşme yolunu seğerler. Yöneticilerin güçlerini, yönetimleri altındaki işletme birimlerini büyütme, özel teşvik ve ödüller sağlama istekleri de şirket birleşmelerine yol ačan nedenler arasında yer almaktadır.

Şirket Birleşmeleri 1800'lü yıllardan itibaren değişik dönemlerde yoğunluk kazanmıştır. 1990'lü yılların sonunda dört birleşme dalgasını tamamlayarak beşinci birleşme dalgasına ulaşmıştır.⁶⁶ Sürecin incelenmesi; birleşmelerinin yoğunlaştığı ekonomik koşullar ve sektörler ağılarından genel özellikler saptamamızı olanaklı kılacak ve bu da günümüze ilişkin değerlendirmelere ışık tutabilecektir. Şirket birleşmelerinin dönemler itibarıyla görünümü Tablo 4'te verilmektedir.

Tablodan da görülebileceği gibi, ilk üç birleşme dalgası ekonominin büyüme içinde olduğu ve hisse senedi piyasalarının güçlü olduğu dönemlere denk gelmektedir. Burada işletmelerin büyüme isteklerinin belirleyici olduğu söylenebilir. Ancak dördüncü birleşme dalgaları ekonominin durgunluk içinde olduğu döneme denk gelmektedir. Bu dönemde düşmanca ele geçirmelerin ağırlık taşıdığı da değerlendirilerek, işletmelerin piyasa değerinin yenileme maliyetlerinin altında kalması nedeniyle ele geçirilme isteğinin belirleyici olduğu söylenebilir. Bu dönemde, işletmeler aynı zamanda ölçek küçültmeye yönelik stratejileri de uygulamaya başlamışlardır. Beşinci birleşme dalgası ise, 1990 yılının durgunluğundan sonra yaşanmaya başlanmıştır. Bu dönemde büyük miktarlara ulaşan, stratejik birleşmeler ağırlık taşımaktadır. Birleşmelerin işletme ölçeğinin önem taşıdığı sektörlerde yaygın olduğu görülmektedir.

⁶⁵ B. Lev, **Observations on the Merger Phenomenon and a Review of the Evidence**, The Berkeley Conference.

⁶⁶ P.A. Gaugen, **Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999, s.3

Tablo 4 – Şirket Birleşmelerinin Dönemler İtibarı İle Görünümü

Dönem	İşlem Sayısı	Yaygın Sektörler	Temel Özellikler
1. Birleşme Dalgası (1897-1904)	2943	Metal, yiyecek, petrol ürünleri, kimya, taşımacılık ekipmanları, metal ürünleri, makine	-Bu dönem büyük monopollerini yaratmıştır. Endüstri yoğunlaşma düzeyi artmıştır. -Yatay birleşmeler ağırlık taşımaktadır. (Tüm birleşmelerin %78.3'ü) -Ele geçiren işletmeden önemli ölçüde küçük işletmeler, hedef işletme durumundadır.
2. Birleşme Dalgası (1916-1929)	4600	Metal, petrol ürünleri, yiyecek, kimya, taşımacılık ekipmanları	-Dönem oligopollerle sonuçlanmıştır. -Dikey birleşmeler ağırlık taşır. -Ele geçiren işletmelerden önemli ölçüde küçük ölçekli olan işletmeler, hedef işletme durumundadır. -Birleşmelerin finansmanında borç kullanım düzeyi yüksektir.
3. Birleşme Dalgası (1965-1969)	21.357	Yığınsal birleşme dönemi olduğundan çeşitli sektörler	-Yığınsal birleşmeler dönemidir. (Tüm birleşmelerin %80'i) -Görelî küçük işletmeler daha büyük işletmeleri hedef işletme olarak değerlendirebilmektedir.
4. Birleşme Dalgası (1981-1989)	22.810	Petrol endüstrisi, gaz, ilaç ve tıbbi ekipman, bankacılık	-Düşmanca birleşmeler belirleyicidir. -Büyük ölçekli işletmeler hedef olmuştur. -Birleşmelerin finansmanında borç kullanım oranının yükselmiş, borçlanarak satın alma (MBO) ve yönetim destekli satın almaların (LBO) yaygınlaşmıştır.
5. Birleşme Dalgası (1992-	37.152	Bankacılık, telekomünikasyon, bilgisayar, bilişim	-Düşmanca işlemleri azalmıştır. -Stratejik birleşmeler artmıştır. -Birleşme değerleri yükselmiştir. -Birleşmelerin finansmanında özkaynak kullanım düzeyi yükselmiştir.

Kaynak : James Freund, "The Mergers and Acquisitions Handbook" , (Der: Milton L. Rock) , McGraw-Hill Book Company, New York, 1987

Yirminci yüzyılın son dönemlerinde ortaya çıkan ekonomik ve hukuki gelişmelerle birlikte, işletmelerarası rekabet farklı bir boyut kazanmış ve rekabetin niteliği değişmiştir. Son yıllarda birçok uluslararası işletme, stratejilerini uygularken işbirlikleri kurarak, gereksinim duydukları kaynakları rakiplerinden sağlama yoluna bile gitmektedir. Uluslararası rekabetin artması ve teknolojik yenilikler, şirketleri küresel düşünmeye teşvik etmektedir. Yabancı işletmeleri satın alma, onlarla ortak girişimler kurma ya da birleşme , şirketlerin küresel düşünmeyi gerçekleştirebilmek

adına uyguladıkları stratejilerden bazılarıdır. Securities Data'nın verilerine göre, sadece 1998 yılında gerçekleştirilen küresel birleşmelerin toplam değeri 2,4 trilyon Amerikan Doları'na ulaşmıştır⁶⁷.

Son yıllarda, en sık rastlanan stratejik işbirliği türü, aynı endüstri dalında yer alan şirketlerin birleşmesidir. Buna en güzel örneklerden biri de tüm zamanların en büyük endüstriyel birleşmesi olarak görülen Daimler-Chrysler birleşmesidir. Tarihteki en büyük şirket evliliklerinden birisi olarak değerlendirilen Daimler-Chrysler birleşmesi küreselleşmenin durdurulmayacağına önemli bir işareti olarak görülebilir⁶⁸.

DaimlerChrysler birleşme süreci küresel rekabetin boyutları ve şirket birleşmelerinin doğası ile ilgili ilginç yönleri de sahip bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır ;

- Birleşme görüşmeleri gizli tutulmuş ve yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda Chrysler "Cleveland" Daimler ise "Denver" kod isimleri anılmıştır. Gizlilik President Clinton'ın bile olaydan haberdar edilmemesi kadar ciddi bir sıkılıkta tutulmuştur.
- Birleşme görüşmelerine işletmecilik mantığı ile yaklaşmış ve her iki taraf içinde anlam ifade ettiği ve temel konularda fikir birliği sağlandığından (bunun birleşme için yeterli olduğu düşünülerek) ayrıntılar üzerinde konsensüs aranma ihtiyacı duyulmamıştır.
- Masanın karşı tarafında kimlerin oturacağı görüşmeler öncesinde öğrenilerek pazarlık görüşmelerine katılması (gerçekten) gerekli olan üst düzey yöneticilerin katılımı ve yüz yüze görüşmelerin gerçekleşmesi sağlanmaya çalışılmıştır.
- Çok önemli ana konuları çözmeden finans ve personel konuları (kim hangi pozisyona gelecek vb) gibi tartışmalı alanlara girmemeye özen gösterilmiştir. Genel yapı üzerinde bir anlaşmaya varılmış ve fakat kutucukların hepsi doldurulmamıştır.

⁶⁷ Hayri Ülgen, **DaimlerChrysler Stratejik Birleşmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi- İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi- Yönetim, Yıl: 13, sayı :42, Mayıs 2002, s51-61

⁶⁸ Muzaffer Aydemir, **Küreselleşme, rekabet ve şirket Birleşmeleri : Daimler-Benz ve Chrysler Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl :1998, S. 3, ss. 45-54

- İsim konusundaki görüşmelerde her iki şirkette özveride bulunmuş (Daimler “Mercedes” ismini kullanmaktan vazgeçmiş, Chrysler ise isminin Daimler’den sonra anılmasını kabul etmiştir) ve “DaimlerChrysler” ismi üzerinde anlaşılmıştır.⁶⁹

Daimler-Benz Chrysler birleşmesi dünya tarihinin tanık olduğu en önemli ve büyük birleşmelerden birisidir. DaimlerChrysler birleşmesindeki en önemli problemlerden birisi iki farklı örgüt kültürünün uyumu konusudur. Birleşmeler sadece otomotiv sektöründe değil, aynı zamanda, telekomünikasyon, elektronik, enerji ve finans sektörlerinde de devam etmektedir. Küresel olarak faaliyet gösteren, güçlü finansal yapıya sahip, üstünlüklerini birleştirerek sinerji elde etmeyi başarabilen proaktif karakterli şirketlerin geleceğin iş dünyasında dominant hale geleceği beklenmedik sayılmamalıdır. Giderek daha fazla küçülen dünyada, birleşmeler küresel geçerliliğe sahip yasal düzenlemelerin hazırlanma sürecini hızlandıracak bir etkiye de sahip olacaktır.

Şirket birleşmeleri; kültürel, yasal, politik ve ekonomik yeni değişkenlerin üzerinde özenle durmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Birleşmelerden olumlu sonuçların alınabilmesi, birleşen şirketlerin stratejik üstünlüklerinin dikkatli bir şekilde harmonize edilmesini, farklılıklarının ve potansiyel çatışmalarının proaktif olarak yönetilmesini gerektirmektedir⁷⁰.

Şirket birleşmeleri üç şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar yatay entegrasyon, dikey entegrasyon ve karma birleşmeler şeklindedir⁷¹.

Yatay (Horizontal) Birleşme:

Yatay entegrasyon ya da birleşme aynı tüketicilere yönelik faaliyet gösteren rakip şirketler arasında gerçekleşmektedir. Bu birleşmenin esas amacı, şirketlerin faaliyette buldukları sektördeki pazar paylarını arttırmaya yöneliktir. Bu birleşmelerin genel ekonomi açısından dezavantajı ya da tehlikesi, tekelleşmeye yol

⁶⁹ A.e., s. 45-54

⁷⁰ A.e., s. 54

⁷¹ Milford B. Green, *Mergers and Acquisitions : Geographical and Spatial Perspectives* Routledge Inc., New York, 1990, s.19

açabilmesidir. Ancak bu durum çeşitli ülkelerde anti-tröst yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır.

Yatay entegrasyon, rekabetin çok yoğun ve ürün demode olma hızının yüksek olduğu pazarlarda, pazar payı fazla olmayan ancak karlılığı yüksek, genelde genç işletmelerin yöneldiği büyüme şeklidir. Firmalar, çevrede belirsizliği azaltmak ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek, rekabet gücünü arttırmak amacıyla yatay entegrasyona yönelmektedirler.

1990'ların başından itibaren dünyada yaşanan birleşmeler, diğer dönemlerdekinden daha farklı gözükmektedir. Tüm dünyada pazarların açılmasıyla oluşan rekabet şartları, şirketlerin herhangi bir ulusal ekonomide fiyatları kontrol etme gücünü çok büyük ölçüde düşürmüştür. Ayrıca, pazara girişte çok büyük engellerin olmaması, ucuz sermaye bulma imkanları, hızlı teknolojik değişim gibi nedenler pazardaki güçlü ve kolay sarsılmaz farz edilen bir konumu her an tehdit etme eğilimindedirler.

Tekelleşme amacının ötesinde, şirketler günümüzde yoğun rekabet baskısı altında ki ulusal ve uluslararası piyasalarda bir yer edinebilmek amacıyla, yatay birleşmeyi tercih etmektedirler.

Yatay Birleşmenin; AR-GE'nin önemini 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 birleşme gerçekleştirilen şirket ve sektörde, riskli yatırımlara eğilimin diğer sektörler göre daha fazla olduğu gözlenmektedir. Yatay birleşmelerde uzmanlaşma sonucunda, araç gereç ya da makinelerin tüm kapasitesi kullanıma açılabilir. Bu konu, özellikle ülkemiz gibi kapasite kullanım oranı hayli düşük ekonomiler için özel bir önem arz etmektedir.

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 birleşmede işletme bulunduğu pazarda nüfuz ve etkililiğini artırarak genişler.⁷² 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 arttırarak 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.

Dikey (Vertical) Birleşme:

Dikey birleşme, aynı sektörün farklı alt sektörlerinde faaliyet gösteren, alıcı veya satıcı ilişkisi olan şirketlerin bir araya gelmesidir. Geriye dönük dikey birleşme girdi kaynaklarını, ileriye dönük dikey birleşme ise satış ve dağıtım kanallarını kontrol altına almayı amaçlayan girişimleri tanımlamaktadır. Dikey birleşmeye örnek olarak, bir havayolu şirketinin bir seyahat acentasıyla birleşmesi örnek verilebilir. Dikey birleşmeyle ilgili olarak, şirketlerin faaliyet alanlarının ilişkisiz olmamak kaydıyla birbirinden mümkün olduğu kadar uzak olmasının, birbirine yakın olmasından daha iyi olduğunu düşünmek hatalı olabilir.

Karma (Conglomerate) Birleşme:

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 ve vergi tasarrufundan yararlanmak, gibi finansal nedenlerle birleşmesi olarak tanımlanabilir.

Karma birleşmeleri, üç grup altında ele almak mümkündür ;

- **Ürün Genişletme (Product Extention) :** Bu tür birleşmelerde, birleşen şirketlerin üretim veya dağıtım bölümleri fonksiyonel olarak birbirine benzemektedir ve üretilen ürünler bakımından şirketler arasında doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır.

⁷² David J.Luck,O.C.Ferrel v.d., **Marketing Strategy and Plans**,Prentice Hall,Englewood Cliffs,New York,1999,s.366

- Pazar Genişletme (Market Extention) : Bu tür karma birleşmelerde, birleşen şirketler aynı ürünü üretirler; fakat farklı coğrafi pazarlarda pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. A Bölgesinde ürünlerini üreten ve pazarlayan bir firmanın, B Bölgesinde aynı faaliyette bulunan bir işletme ile birleşmesi bu tür birleşmeye bir örnek olabilir. Böylece birleşme yoluyla şirketler ürünlerini daha geniş alanlarda pazarlama olanağına kavuşmaktadırlar.
- Saf Karma (Pure Conglomerate) Birleşmeler: Bu tip birleşmelerde, şirketler arasında ne üretim, ne de pazarlama alanında herhangi bir ilişki bulunmamakta, birleşme tamamen farklı alanlarda faaliyette bulunan şirketler arasında yapılmaktadır.

Günümüzde büyük firmaların çoğu, endüstriler arası veya teknolojiler arası çeşitlendirmeler şeklinde, karma birleşmeler yoluna gitmektedirler. Karma birleşme faaliyetlerinde, birleşen şirketler için beklenen nakit akımlarının, alternatif bir yatırımın gerçekleştirebileceği nakit akımından büyük olması ve bunun değişkenliğinin az olması durumunda, birleşmenin hisse senedi sahipleri için bir değer yaratması söz konusu olur. Aksi takdirde şirketlerin hisse senedi, sahipleri açısından bir kazançtan çok kayıp yaratacaktır.

şirketlerin özellikle yatay ve dikey birleşmelerdeki bir amaçları da çevrelerindeki belirsizliği azaltmaktır. Bir başka şirketin kontrolü ele geçirmek, o şirketi yönetebilmek arzusu da birleşme nedenlerinden biridir. Özellikle yönetim organizasyonunu zamanında iyi planlayamamış ve firmanın yaşı ve büyüklüğü artıkça, yönetim eksikliklerinden doğan sorunların ortaya çıktığı şirketlerde, ihtiyaç duyduğu pazarlama, finans, uluslararası işlemler alanında deneyimli, bilgili yöneticilerle çalışma imkanı sağlanabilir.

Özelikle halka kapalı şirketlerin sahipleri için şirketlerinin varlığını sürdürdüğünü görmek, daha büyük bir şirket yönetmeyi arzulamak, bu konuda başarılı olabileceğini kanıtlamak, şirketin başarisının devamı için genç ve yetenekli kadrolar yetiştirmek gibi psikolojik etmenler önemli olabilmektedir.

şirketleri birleşmeye yönlendirebilecek diğer unsurlar arasında, patent gibi değerli sınai haklara sahip olma, piyasada firmaya prestij sağlama ve hisse senetlerinin değerini artırmayı sayılabilir.

Teorik olarak bir birleşmenin nakit ya da menkul değerlerle (hisse senetleri ve tahviller gibi) yapılmasının, işletmelerin finansman değerlemesinde herhangi bir değişiklik yaratmayacağı öne sürülmektedir. Çünkü, değerlendirme ilkeleri değişmemektedir. Ancak pratikte satın alan ya da satılan şirket açısından, birleşmenin finansmanında kullanılacak araçların etkileri farklı olmaktadır.

Birleşmelerde, verginin ortaya çıkıp çıkmaması işlem şekline, yani birleşmenin nakit ya da benzeri bir borç aracı karşılığı mı yoksa hisse senedi değişimi yoluyla mı gerçekleştirildiğinde bağlıdır.

Satın alan şirket, birleşmeyi, hedef şirket açısından çekici hale getirmek için, özellikle nakit ile finanse edilecek birleşmelerde performansa bağlı ödemeler yapma konusunda ilkeler belirleyebilir. Birleşmeden sonra varlığını sürdüren şirketin, performansının önceden gerçekçi bir şekilde saptanmış hedeflerin üzerinde çıkması halinde, yapılabilecek anlaşma gereği satın alan şirket, hedef şirketin ortaklarına ek ödemeler yapabilir. Böylelikle, hedef veya satın alınan şirketin ortakları, birleşme sonrasında da iyi bir performans sergilendiği takdirde, birleşmenin sağlamış olacağı olumlu sonuçlardan yararlanabilirler.

Birleşmelerde ve satınalmalarda asıl amaç; şirketlerin işletme stratejileriyle birlikte şirketlerin kültürlerini, organizasyon yapılarını ve teknik ekipmanlarını bir arada tutmak ve güçlü bir kombinasyon kurmaktır. Birleşme ve satınalmalarda en zor entegrasyon kültürel anlamda olmaktadır. Satınalmalarda, birleşmelere kıyasla daha azdır çünkü satın alan şirket, satın alınan şirketin tüm sorumluluklarını da ele alır⁷³.

⁷³ James E. Andersen, **Making Operational Sense of Mergers and Acquisitions**, The Electricity Journal, 1999, Elsevier Science Inc., s. 50

2.3. İŞLETMELERDE BİRLEŞME SÜRECİ

Uygulamada tüm şirket birleşmelerinin başarıyla tamamlandığını söylemek güçtür. Uygulamada başarıyla tamamlanmış şirket birleşmeleri olduğu kadar bundan çok daha fazla tamamlanamayan şirket birleşmesi çabaları vardır. Birleşmelerin tamamlanamamasının altında yatan temel neden, tarafların birleşmeden bekledikleri faydaların birbirleriyle örtüşmemesinden kaynaklanmaktadır. Buna karşın, bazı şirket birleşmesi girişimlerinde de şirketler arasındaki “fayda açığı”nın çok büyük olmamasına rağmen yine de birleşme sürecinin başarı ile gerçekleşmediğini görürüz⁷⁴. Bunun nedeni ise şirketlerin birleşme sürecine yeterince önem vermemeleridir.

Birleşme kararı, bir işletmenin yaşamında her zaman karşılaşmadığı bir karardır. Birleşme süreci, karmaşık ve zor bir süreçtir. Daha önce de belirtildiği gibi bu süreç şirketin sonradan dönebileceği bir süreç değildir. Bu kadar karmaşık olan bir sürecin başarı ile tamamlanabilmesi için sürecin her bir aşamasının ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği açıktır.

Birleşme süreci, genel olarak üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar⁷⁵;

1. Birleşmenin planlanması,
2. Birleşilecek şirketlerin araştırılması ve seçimi,
3. Belirlenen şirket ile görüşmedir.

Birleşme, şirketler için riskli ve maliyetli bir işlemdir. Şirketin birleşme kararı; yöneticileri, çalışanları, işletmeye mal satanları, tüketicileri, yatırımcıları ve işletmenin içinde yer aldığı toplumu yakından ilgilendirir.

Bu açıdan bakıldığında hiçbir yatırım kararı bir şirketin aktif ve pasifi ile diğer bir şirketle birleşmesi kadar kapsamlı olmadığı gibi, geriye dönülmez bir nitelik de taşımaz⁷⁶.

⁷⁴ Peter Tufano, *How Financial Engineering Can Advance Corporate Strategy*, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1996, s. 143

⁷⁵ Milford Gren, s. 21

⁷⁶ Öztin Akgüç, *A.g.e.*, s. 861

2.3.1. İŞLETMELERDE BİRLEŞMELERİN PLANLANMASI

Bu kadar önemli olan bir kararın verilmesi iyi bir planlamaya dayandırılmış olmalıdır. Bunun yanında şirketlerin birleşmesi tamamlansa bile birleşme faaliyetinde planlamaya yeterli zaman ayrılması gerekmektedir. Özellikle birleşme sonrası ortaya çıkabilecek entegrasyon sorunlarının aşılması, planlama sürecinin başarısına bağlı olmaktadır⁷⁷.

Birleşmenin başarısında en önemli etken sürece katılanların yetenekleri ve birleşme için yapılan planlama olmaktadır⁷⁸. Planlama aşamasında aşağıdaki adımların atılması gereklidir:

- Şirketin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi,
- Belirlenen amaçlara ulaşmada araçların seçilmesi,
- Birleşmenin işletmenin uzun dönemli amaçlarıyla uygunluğunun araştırılması,
- Potansiyel şirketleri analiz etmek için gerekli kriterlerin geliştirilmesi.

Potansiyel şirketlerin analizi için kullanılacak kriterler: Uygunluk, büyüklük, sermayenin verimliliği, şirketin güçlü yönlerini kullanabilme potansiyeli, şirketin zayıf yönlerini güçlendirme potansiyeli ve kazançlarda istikrarın sağlanmasıdır.

Araştırma ve seçme süreci, birinci aşamada geliştirilen kriterler çerçevesinde, uygun adayın seçilmesiyle ilgili sistematik bir yaklaşımdır. Araştırma, adayın nerede ve nasıl bulunacağına odaklanmıştır. Seçme ise amaçlara ve geliştirilen kriterlere göre en uygun adayın seçilmesi sürecidir⁷⁹. Adayın seçimi aşamasında, çeşitli araçlardan faydalanarak ve ilk aşamada geliştirilen kriterler çerçevesinde, birleşecek adayların seçimi yapılır. Gerçekte, geliştirilen kriterlere tam olarak uyan adayın bulunması zor ise de istenilen kriterlerin çok üzerinde ya da altında olan adayların elimine edilmesi sağlanmış olması açısından önemli

⁷⁷ Rosemary Stewart, Pauline Wingate ve Randall Smith , **The Human Effects of Mergers : The Impact on Managers**, The action Society Trust Publishing, New York, 1963, s.9

⁷⁸ Trevor D. Wise, **Objective Setting for Acquisitions Activity**, Managerial Planning, c.33, No: 1, Tem-Ağus 1997, s. 44

⁷⁹ Alfred Roppaport, **Discounted Cash Flow Valuation** , The mergers and Acquisition a Handbook, Der: Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987, s. 164

olmaktadır. Bu bağlamda ideal adayın belirlenmesi, şirketin sahip olmadığı veya yeterli düzeyde sahip olamadığı tamamlayıcı gücü elde etmesini sağlayacaktır.

Birleşme ve satınalmalarda yanlış bir uygulama birçok yanlış sonuçları da beraberinde getirir. Örneğin; birleşme ve satınalma süreçleri tamamlanmadığında; finansal ve stratejik sonuçlara dayandığından, organizasyon yapıların, sistemlerin ve planların entegrasyonunda elverişsiz durumlar ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir problem ise, büyük bir firmanın oldukça küçük bir firmayı satın almasıyla da oluşur. Satın alan firma satın alınan firmanın organizasyon yapısını ve planlamasını kendi bünyesine katar. Böylelikle de birleşme veya satınalmadan oluşan firmaların güçlerinin bir araya gelmesiyle oluşan sinerji de sınırlanmaktadır. Bunun yanında, zayıf planlama ve tamamlanmamış değişim programları da entegrasyonu olumsuz etkileyen sebeplerdendir⁸⁰.

2.3.1.1. BİRLEŞMELERİN DEĞERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Birleşmeyi yapacak şirketin ilk düşüneceği konu, birleşme sonucunda bir ekonomik kazanç olup olmayacağıdır. Ekonomik kazanç ise ancak iki şirketin birleşerek sahip olacakları değer, ayrıyken olan toplam değerinden daha fazlaysa söz konusudur. bugünkü değerleri inceleyecek olursak;

BD_{AB} : A ve B şirketlerinin birleşerek elde edecekleri bugünkü değer

BD_A : A şirketinin birleşme öncesi bugünkü değeri

BD_B : B şirketinin birleşme öncesi bugünkü değeri, olsun

$$KAZANÇ = BD_{AB} - (BD_A + BD_B)$$

Eğer kazanç pozitif ise, birleşme için ekonomik bir gerekçe var demektir. Aynı zamanda B şirketiyle birleşmenin maliyetini, bedelini de düşünmek zorundayız.

B şirketine ödemenin nakit ile yapıldığı basit durumu ele alacak olursak; B şirketiyle birleşmenin maliyeti, bedeli, yapılan nakit ödemenin B'nin ayrı bir şirket olarak değerini aşan kısmıdır. Bir başka ifadeyle;

$$MALİYET = \text{Nakit Ödeme} - BD_B$$

⁸⁰ James E. Andersen, a.g.e. , s. 50

B ile birleşmenin A'ya Net Bugünkü Değeri, kazanç ile maliyet arasındaki farkla ölçülür. Bu sebeple, birleşmeyi eğer aşağıda verilen net bugünkü değer pozitif gerçekleştirmeliyiz.

$$NBD = \text{Kazanç} - \text{Maliyet} = BD_{AB} - (BD_A + BD_B) - (\text{Nakit Ödeme} - BD_B)$$

Birleşme kriterini böyle ifade ettiğimiz zaman, iki ayrı soruya dikkat çekilmiş olmaktadır. Birleşme yararlarını tahmin ettiğimiz zaman, birleşme sonucunda herhangi bir kazanç olup olmayacağı sorusuna cevap aramış oluyoruz. Maliyeti hesaplamaya başladığımız zaman ise, bu kazançların birleşen şirketler arasındaki bölüşümü önem kazanmaktadır. Bunu da bir örnekle açıklamak gerekirse;

A şirketinin değeri 250 milyar TL, B Şirketinin değeri 150 milyar TL olsun. İki şirketin birleşmesinin sebep olacağı tasarrufların toplamı 50 milyar TL olsun. Bu birleşmenin kazancıdır. Böylece,

$$BD_A = 250 \text{ milyar TL}$$

$$BD_B = 150 \text{ milyar TL}$$

$$\text{Kazanç} = 50 \text{ milyar TL}$$

$$\text{Kazanç} = BD_{AB} - (BD_A + BD_B), \text{ eşitliğinde}$$

$$BD_{AB} = \text{Kazanç} + (BD_A + BD_B)$$

$$BD_{AB} = 50 + 250 + 150 = 450 \text{ milyar TL}$$

B şirketiyle değerinin üzerinde, 180 milyar TL nakit karşılığı birleşildiğini varsayalım.

$$\text{Maliyet} = \text{Nakit Ödeme} - BD_B = 180 - 150 = 30 \text{ milyar TL.}$$

Bu durumda B şirketinin hisse sahipleri 30 milyar TL ekstra kazanç sağlamış olmaktadır. Bizim maliyetimiz onların kazancı olmaktadır. Bu durumda B şirketinin hisse sahipleri 50 milyar TL'lik birleşme kazancının 30 milyarını, yani %60'ını almış olmaktadır. Bu durumda A şirketinin sahiplerine düşen, geriye kalan kısımdır. Eşitlikte görüleceği üzere;

$$\begin{aligned} NBD &= \text{Kazanç} - \text{Maliyet} = BD_{AB} - (BD_A - BD_B) - (\text{Nakit Ödeme} - BD_B) \\ &= 50 - 30 = 450 - (250 + 150) - (180 - 150) = 20 \text{ milyar TL.} \end{aligned}$$

Bazı şirketler bir birleşme ufkta görüldüğünde, analizlerini hedef şirketin gelecekteki nakit akışlarının tahmin etmek ile başlarlar. Birleşme ile ilgili olabilecek herhangi bir gelir artışı veya gider azalmaları tahminlerde kullanılır ve bunlar daha sonra bugünkü değere iskonto edilerek satınalma fiyatıyla karşılaştırılır.

Tahminlenen net kazanç = Hedef şirketin birleşme yararları da dahil edilerek iskonto edilmiş nakit akışları değerlendirilmesi – Birleşme için gereken nakit miktarı

Ancak bu tehlikeli bir prosedürdür. En zeki ve tecrübeli bir analist bile işletmeyi değerlendirirken büyük hatalar yapabilir. Tahminlenen net kazanç pozitif gözükülebilir. Ancak bu durum, birleşmenin başarılı olmasından ziyade, analist'in nakit akışı tahminlerinin fazla iyimser olmasından da kaynaklanabilir. Diğer taraftan analist kötümser tahminlerle hedef şirketin potansiyelini olduğundan daha az olarak da belirleyebilir, ki bu da kazancın negatif gözükmesine ve birleşmenin gerçekleşmesinin ekonomik olarak faydalı olmayacağı sonucuna götürebilir. Yukarıda basit örnekte görüldüğü gibi, prosedürün hedef şirketin birleşme öncesi bugünkü değerinden başlatılması ve birleşme ile ortaya çıkacak nakit akışlarındaki değişimlerin incelenmesidir.

Genel olarak söylenmesi gereken bir nokta daha vardır. Bir şirket birleşmesinde önemli diğer unsur ise hedef şirket için ödenecek fiyattır. Bu fiyat, hedef şirketin hisse senedi sahiplerine çeşitli şekillerde ödenir. Birleşmelerde, devralan şirket, mümkün olduğunca düşük fiyatla diğer bir şirketi devralmaya çalışacaktır. Buna karşın hedef şirket mümkün olan en yüksek fiyatla "satılmaya" çalışacaktır. Nihai fiyat, birleşme görüşmeleriyle belirlenir⁸¹.

Birleşme kararı veren şirketler, birleşme faaliyetini tamamlamak için farklı ödeme şekilleri kullanabilirler. Görüşme sürecinin anahtar unsuru olan ödeme yöntemlerinin belirlenmesi aşamasında belirlenen ödeme yöntemi hem devralan hem de hedef firma bakımından kabul edilebilir olmalıdır. Bunun yanı sıra, ödeme yöntemleri arasında esneklik olması, görüşme sürecinde ortaya çıkan alış ile satış fiyatı arasındaki açığın kapatılmasına yardımcı olan bir unsurdur⁸².

⁸¹ James C. Freund, **Merger Negotiations**, The Mergers and Acquisitions Handbook, (Der: Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987 , s. 194

⁸² C.A. Scharf, **Acquisitions, Mergers, Sales and Takeovers : A Handbook With Forms** , Prentice-Hall Inc., USA, 1971, s. 78

2.3.1.2. BİRLEŞMELERDE UYGULANAN ÖDEME YÖNTEMLERİ

Genel olarak birleşme karşılığında yapılacak ödeme yöntemleri şunlardır:

Nakit Ödeme (Cash Offer):

Nakitle ödeme biçiminde, alıcı şirket hedef şirketin hisse senetlerini nakit karşılığında almaktadır.

Hedef şirketin hisse senedi sahipleri açısından nakit ödemenin birtakım yararları vardır. Bunlar;

- Nakitle ödemede, hedef şirketin hisse senedi sahiplerinin birleşme sonucunda elde edecekleri değer açıktır⁸³.
- Birleşme karşılığında nakit ödemede bulunulması, hedef şirketin hisse senedi sahiplerinin, değişen karlı yatırım fırsatlarıyla karşılaştıklarında likiditelerinin yükselmesine neden olacaktır⁸⁴. Eğer bir hisse senedi sahibi, karlı bir yatırım fırsatından yararlanmak için hisse senetlerini satmak isterse, hisse senetlerinin nakide çevrilmesi ek bir çaba ve ek maliyetler gerektirecektir⁸⁵.
- Hedef şirketin hisse senedi sahipleri için nakit ödeme teklifinin sakıncası, vergi boyutunda ortaya çıkmaktadır. Hisse senedi sahibi elindeki hisse senetlerini sattığında, satış fiyatı eğer aldığı fiyatın üzerinde ise, bir sermaye kazancı elde etmiş olacaktır. Sermaye kazançları ise, birçok ülkede gelir vergisinin konusunu oluşturur. Hisse senetlerinin değişimi yönteminde ise bu durum hisse senetlerinin satışına kadar ertelenmiş olacaktır.

Vergi, bir hisse senedi sahibinin nakit ödemeyi veya diğer ödeme yöntemlerinin hangisini seçeceği konusunda kritik önem taşır. Özellikle bireysel yatırımcılar açısından vergi uygulaması, nakit ödenmesi yöntemini reddetmeleri için yeterli bir sebep olmaktadır.

Alıcı şirketin hisse senedi sahiplerinin bakış açısından, nakit ödeme teklifinin yararları şunlardır:

⁸³ J.M. Samuels, F.M. Wilkes ve R.E. Brayshaw, **Management of Company Finance**, 6th Edition , Chapman & Hall , Inc., London, 1995, s.879

⁸⁴ a.g.e., s.880

⁸⁵ E.J. Mc Laney, **Business Finance for Decision Makers** , Second Editions, Pitman Publishing, Inc., London, 1994, s.351

- Birleşme sürecinde hedef şirketin hisse senedi sahiplerinden birleşmeye karşı direnç beklenmesi durumunda, uygun bir fiyatlama politikası ile bu direnç kırılabilir, başarı olasılığı artar.

- Nakit teklifi, devralan şirketin hisse senetlerinin fiyatını etkilemeyecektir. Bu anlamda önemli bir noktada da, genellikle devralan şirketin hisse senedi sahipleri için nakit ödeme teklifinin, şirketleri üzerindeki kontrollerini azaltmamasıdır.

- Nakitle ödeme, herhangi bir diğer yöntemle ödeme şekline daha hızlı yapılabilir. Nakit olmayan ödeme biçimleri, genel olarak birleşme faaliyetinin tamamlanma zamanını uzatan ve karmaşıklaştıran birtakım bürokratik işlemleri de beraberinde getirir.

Birleşmenin nakit karşılığı yapılması durumunda, şirket bunu hazır değerlerinden yararlanarak halledebileceği gibi, sermaye artışına da gidebilir. Ancak bu durumda yeni çıkarılacak hisse senetlerinin sermaye piyasasında satılması, reklam, banka ya da aracı kurumlara ödenecek komisyon gibi nedenlerle sermaye maliyeti artabilir.

Birleşmenin nakit ile finansa edilebilmesi durumunda birleşmenin maliyeti, alıcının satıcı firmaya ayrı bir varlık olarak değerinin üzerinde ödediği primdir. Birleşme nakit ile finanse edildiği sürece maliyeti hesaplamanın yolları açıktır. Bununla birlikte, eğer yatırımcılar A şirketinin B şirketini satın alacağı, ya da A ile B'nin birleşeceği şeklinde beklentilere girmişler ise, B'nin piyasa değerinin ayrı bir varlık olarak olan değerini ölçmede zayıf kalabileceği akıldan çıkarılmamalıdır. Bu durumda, maliyet formülünü şu şekilde yazabiliriz.

$$\text{Maliyet} = (\text{Nakit Ödeme} - \text{PD}_B) + (\text{PD}_B - \text{BD}_B)$$

PD_B : B şirketinin birleşme öncesi piyasa değeri

BD_B : B şirketinin birleşme öncesi bugünkü değeri

Bu durumda maliyetin bir başka ifadesi;

Maliyet = B şirketinin piyasa değerinin üzerinde ödenen prim + piyasa değeriyle bugünkü değer arasındaki fark olarak yazabiliriz⁸⁶.

⁸⁶ J.F. Weston , **The Rules for Successful Mergers, The Revolution in Corporate Finance** , Edited by : J.M. Stern and D.H. Chew, J.R., Basil Blackwell Inc., New York, 1986, s. 45

Hisse Senedi Değişimi Yoluyla Ödeme (Share-For-Share Exchange):

Bu yöntemde şirketler, hisse senetlerini birleşme görüşmelerinde belirlenecek olan bir "değişim oranı"ndan değiştirirler. Bu yöntemin seçilmesinde; birleşmenin yapısı, hisse senedi sahiplerinin profili, birleşilecek şirketin sermaye piyasası performansı ve vergilendirme gibi pek çok unsurun göz önünde bulundurulması gerekir⁸⁷. Bunların yanı sıra hem devralan şirketin hem de hedef şirketin gelecekteki yatırım olanakları da hisse senetlerinin değişimi yöntemini kullanma kararlarını etkilemektedir⁸⁸.

Yüksek getiri beklenen yatırım olanakları, hisse senedi ile finansmanı çok büyük ölçüde geçerli kılmaktadır⁸⁹. Bu konuda yapılan çalışmalar, devralan şirket kendi hisse senetlerinin düşük değerlenmiş olduğu hakkında özel bilgilere sahipse, nakit ödeme teklifine ;buna karşın aşırı değerlenmiş olduğu bilgisine sahipse, hisse senedi değişimi teklifine sıcak baktığını ortaya koymaktadır.

Hisse senetlerinin değişiminin hedef şirket açısından bir avantajı, devralan şirketin görece olarak yüksek fiyat/ kazanç oranına sahip olması durumunda, hedef şirketin gelecekteki kazançları üzerinde olumlu bir etkisinin olmasıdır.

Satın alan şirket açısından vergilendirilemeyen birleşme, yani hisse senedi karşılığı birleşmenin üstün yönü, bir finansman sorunu yaratmamasıdır. Satın alan şirket, sermaye artırımına giderek, artan sermaye karşılığında çıkaracağı hisse senetlerini diğer bir şirketin satın alınmasında kullanabilir⁹⁰.

Satın alan şirket açısından, birleşmenin hisse senediyle finanse edilmesinin bir sakıncalı yönü, satın alınan varlıkların bilançoda defter değeriyle gösterilmesi ve dolayısıyla amortismanların bu değerler üzerinden ayrılması zorunluluğudur.

⁸⁷ W. Peter Slusser ve Rory Riggs, **Payment Modes and Acquisition Currencies**, The Mergers and Acquisitions Handbook, Der: Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987, s. 202

⁸⁸ T. Carlton Willard, David K. Guilkey, Robert S. Haris ve John F. Stewart, **An Empirical Analysis of the Role of the Medium of Exchange in Mergers**, The Journal of Finance, vol. 38, 1983, s. 813

⁸⁹ Kenneth J. Martin, **The Method of Payment in Corporate Acquisitions, Investment Opportunities and Management Ownership**, The Journal of Finance, vol: LI, No:4, Sep 1996, s.1228

⁹⁰ S.C. Myers, **The Evaluation of an Acquisition Target, The Revolution in Corporate Finance**, Edited by: J.M. Stern and D.H. Chew, J.R., New York : Basil Blackwell Inc., 1986, s.138

Satın alınan şirketin ortakları açısından bedelin karşı tarafın hisse senedi olarak alınmasının dezavantajı, hisse senedi değerlerinin gelecekte düşme olasılığıdır. Avantajı ise, birleşmenin başarılı olması halinde ortaya çıkacak yararlarından faydalanma olasılığıdır.

Genellikle halka kapalı şirketler, hisse senedi karşılığı, vergilendirilemeyen birleşmeleri tercih ederler. Eğer bir birleşme nakit yerine hisse senedi değişimi yoluyla finanse ediliyorsa, maliyeti tahmin etmek daha da zorlaşır.

Hisse senedi değişim yoluyla ödeme yöntemi, devralan şirketin hisse senedi sahiplerine avantajlar sağlayacaktır. Çünkü birleşme sonucunda, şirketin dolaşımındaki hisse senedi sayısı artacaktır. Hisse senedi sahiplerinin bu durumu kabul etmeleri için, birleşme sonucunda oluşan şirketin uzun dönemde kazançlarının fazla olacağına dair güçlü beklentilerinin olması gerekmektedir. Bu durum, kısa dönemde hisse senetleri fiyatlarını düşürecek, ancak uzun dönemde fiyatların yükselmesini sağlayacaktır.

Tahvil ve İmtiyazlı Hisse Senedi İhracı Yoluyla Ödeme (Loan Stock and Preferred Share):

Bugün birleşme faaliyetlerinde, ödeme yöntemi olarak, tahvil ve imtiyazlı hisse senedi ihraç ,diğer yöntemler kadar sık kullanılmamaktadır. Devralan şirket açısından bu yöntemin kullanılmasında birtakım sorunlar bulunmaktadır.

Sorunlardan ilki, hedef şirketin hisse senedi sahiplerini ikna edebilmek için, sabit faiz ödemelerinin hangi oranda olacağıının belirlenmesindeki güçlüğü⁹¹. İkincisi, ekonomide yüksek faiz oranları olduğu zaman, sabit faiz oranlı menkul kıymetler ihraç etmek, gelecek yıllarda faiz oranlarının düşeceği tahmin ediliyorsa, maliyetli bir taahhüt olacaktır. Buna karşın, diğer şirkete değişken faizli menkul kıymetler teklif edilebilir olmasına rağmen bu teklifin hedef şirkete kabul ettirilmesi çok güçtür. Bunların dışında ödeme şekli olarak bazen hisse senedine dönüştürülebilir tahvillerde kullanılabilir. Bu yöntemde, belli bir zaman aralığı için

⁹¹ Samuels, Wilkes ve Brashaw, s.883

sabit faiz ödemeleri ve bu zaman aralığının bitiminde, devralan şirketin hisse senetlerinden alınıp alınmayacağı kararı verilir. Hisse senedine çevrilebilir tahvilin bir ödeme şekli olarak kullanılmasıyla, hisse senetlerinin çoğaltılması etkisi ertelenmiş olur.

Devralan şirketin tahvil kullanılması teklifinin o firmaya sağlayacağı temel fayda, temettü ödenmemesi ve tüm yapılan faiz ödemelerinin vergi avantajı sağlamasıdır. Bu yöntemi teklif eden şirket, gelecekteki faiz oranları hakkında olumlu beklentilere sahipse ve hedef şirketin hisse senedi sahiplerini tahville ödemeyi kabul etmeleri için ikna edebilirse, bu şirket için çok tatmin edici olacaktır. İmtiyazlı hisse senetleri, ödemelerde tahviller kadar sık kullanılmamaktadır. Kullanılmasındaki temel sakıncalarından biri, ödemelerin sabitlenmiş olmasıdır. Bunun yanında şirket için herhangi bir vergi avantajı sağlamaz. Devralınan şirket sahipleri için ise oy hakkı tanınmayan bir menkul kıymet türüdür⁹².

Gelecekteki Kazançlara Göre Ödeme(Earn-Outs):

Bu yöntem, ödeme yapmakta devralan şirkete kolaylık sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde, ödenmesi gereken miktarın bir kısmı herhangi bir yöntemle ödenir, kalan kısım birleşme sonrasında oluşan şirketin gelecekteki kazançlarına bağlı olarak yapılır. Birleşmelerin bu yolla finanse edilmesinin yararları şöyle özetlenebilir:

Öncelikle, bu yöntem birleşmenin ilk finansal maliyetini düşürür. Birleşme sonrasında devralınan firmanın elde ettiği toplam karlar, devralma fiyatı henüz ödenmemiş dahi olsa ana firmaya aktarılabilir. Bu ise, yeni şirketin net kar/ özkaynak oranının daha tatmin edici seviyede olmasına yardımcı olur.

Devralma fiyatının, tamamının ödenmesinin firmanın gelecekteki performansına bağlı olması, devralınan firmanın yönetim grubunun şirket çıkarları için aynı güçle çalışmalarını teşvik eder. Bu yöntemde, şirkete değerinden daha fazla ödemede bulunma olasılığı daha düşüktür.

⁹² a.g.e., s. 88

Yüksek Riskli Tahvil İhracı Yoluyla Ödeme (Junk Bonds – Tapon Tahvil):

Düşük yatırım derecelendirmesi ve görece olarak yüksek riskli şirketlerce çıkarılan yüksek riskli tahviller, 1980'lerin ortalarında birleşmelerin finansman kaynaklarından biri olarak sıkça kullanılmıştır⁹³. Küçük firmalar, bu tahvilleri çıkararak önce gerekli nakiti elde ederler, daha sonra bu nakiti daha büyük firmayı devralmak için kullanırlar.

Borçla Satınalma:

Bu yöntemle şirketler, kredi kullanarak, yani borçlanarak, bir başka şirketi satın alabilirler. Bu yöntemin başlıca uygulamaları iki şekilde gerçekleşmektedir.

Şirketin yöneticileri, sermayesini kendileri koyarak ve / veya diğer sosyal güvenlik kurumlarının da yatırımları ile yeni bir şirket kurmaktadır. Bu şirket vasıtasıyla tahvil ihraç ederek fon yaratmakta ve firmanın hisselerini direkt hissedarlardan satın almaya yönelmektedirler. Kurulan firmanın borç oranı % 80 ile % 98 arasında değişmekte olduğundan borçla (borçlu ; kaldıraçlı) satın alma denilmektedir.

Satın almaya yönelik olarak ve borç ağırlıklı kurulmuş olan profesyonel şirketler aracılığıyla, hedef şirketin yönetimine satın alma teklifi yöneltilmektedir. Bu yöntemde, kullanılan kredi karşılığında, yatırım bankalarına satın alınacak hedef şirketin varlıkları teminat gösterilmektedir. Bir başka deyişle, satın alınacak şirketin alacakları, stokları, taşınmaz malları daha işin başındayken rehin edilerek, kredi kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem satın alınacak şirket açısından genelde tercih edilen bir yöntem değildir.

Dikkatli bir yapılanma ve finansman ile, borçla satın alma yöntemiyle birleşme yolunu tercih eden alıcılar, alış fiyatının yalnızca %5 gibi çok küçük bir oranı nakit olarak ödeyerek birleşebilirler.

⁹³ Andrew D. Robertson, **Golden Rules of M&A Financing**, The mergers and Acquisitions Handbook, Der : Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987, s.231

Düzenli nakit akışı olan şirketler borçla satın almaya uygundur. Yüksek büyüme hızı bir hedef değildir. Hatta genelde, uygun şirketlerin büyüme hızları, ortalama civarındadır. Dengeli pazarlardaki, temel ürün ve servis sektöründe yer alan bir şirket, borçla satın alınacak şirket tipidir. Yeni kurulmuş şirketler ve dönemsel geliri olan şirketler kesinlikle düşünülmemelidir. Aynı şekilde, başarısı yönetim dışı güçlerin elinde bulunan şirketler de iyi birer aday değildirler.

Birleşmelerin esas amacı, uzun dönemde şirket değerini maksimum hale getirmek olduğu için, birleşme öncesinde her iki şirketin ve sonrasında faaliyetine devam eden şirketin, yalnız maddi varlıklarının değerlendirilmesi yeterli olmayacak, maddi olmayan varlıkların da değerlendirilmesi gerekecektir. Bu değerlendirmelerde kullanılacak yöntemler aşağıda sıralanmaktadır.

2.3.1.3. MADDİ OLMAYAN VARLIKLARIN DEĞERLENMESİ

Defter değeri, işleyen teşebbüs, tasfiye değeri, aktif değeri, piyasa değeri, gerçek değer, iskonto edilmiş nakit akışları, hisse başına düşen gelirin analizi, tüm değerlendirme yöntemleri aşağıda ele alınmaktadır.

Defter Değeri Yöntemi:

Bir hisse senedinin defter değeri, o hisse senedinin özkaynak değeridir. Bu değer, şirketin özkaynak toplamının hisse senedi sayısına bölünmesiyle bulunur⁹⁴.

Özkaynak değeri belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta, şüpheli alacaklar karşılığı, amortisman, toplam borç ve birikmiş zarar gibi kalemlerin varlığı çeşitli muhasebe sistemleri açısından kullanımı ve yapısıdır. Defter değeri, temel olarak bir şirketin belli bir tarihteki muhasebe değerini, uzun yıllar boyunca enflasyona maruz kalmış ekonomilerde bu değer giderek şirketin ekonomik değerini yansıtmaktan uzaklaşmaktadır. Dolayısıyla birleşmelerde şirket değerinin belirlenmesinde defter değeri genellikle fazlaca göz önüne alınmamaktadır.

⁹⁴ Özdemir Akmut, **Şirket Değerleme**, Seminer Notu, Ankara, 1997, s. 4

İşleyen Teşebbüs Değeri Yöntemi:

İşleyen teşebbüs değeri, şirketin bir bütün olarak devredilmesi halinde bulacağı değer olarak bilinir ve bu değer belirlenmesinde şirketin kazancı ile söz konusu kazanç için gerekli kazanç oranının dikkate alınması gerekir.

İşletmenin işleyen teşebbüs değerinin varlıklarının toplam değerinden düşük olduğu durumlarda işletmeyi işleyen bir teşebbüs olarak tutmak, bilinen ve beklenen başka oluşumlar yoksa, anlamlı olmayacaktır⁹⁵.

Tasfiye Değeri Yöntemi:

Bir şirketin tasfiye değeri, şirketin tüm varlıklarının paraya dönüştürülmesi sonucunda elde edilecek nakitten, firmanın borçları ödendikten sonra kalan tutardır. Hisse başına tasfiye değeri ise bu tutarın toplam hisse senedi adedine bölünmesiyle ortaya çıkar.

Şirketlerin tasfiye değeri defter ya da kayıtlı değerinden oldukça farklıdır. Bu farklılık özellikle maddi duran varlıkların ve stokların değer kazanmış olmasından, alacakların tahsilindeki sorunlardan, maddi olmayan sabit değerlerin ve aktifleştirilmiş giderlerin tasfiye sırasında bir değer taşımamalarından veya kayıtlı değerlerine kıyasla çok düşük likidasyon değerine sahip olmalarından ileri gelmektedir.

Zor durumdaki bir şirketin satışında bile ödenecek bedelin şirketin tasfiye değerinden daha az olmaması gerekir. Çünkü ödenecek bedelle tasfiye değeri arasındaki olumsuz fark, alıcı şirketin aldığı şirketi tasfiye ederek kazanç sağlamasına olanak verir, ancak şirket birleşmelerinin hedefi bu olmamalıdır.

Aktif Değeri Yöntemi:

Aktif değeri, özellikle hemen realize edilebilecek varlıklara sahip şirketlerin hisse senedi değerinin hesaplanmasında kullanılan bir yöntemdir. Aktif değeri yöntemine maddi duran varlık değeri ve gerçek aktif değeri olarak incelemek mümkündür.

⁹⁵ Atilla Gönenli, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Yedinci Bası, İ.Ü. İşletme Fak., Yayın no: 250, İstanbul, 1991, s. 572

Maddi duran varlık deęeri, Őirketin sahip olduęu makina, ekipman ve dięer duran varlıklarının aynı özellięe sahip olacak Őekilde yeniden oluŐturulma maliyeti olarak dűŐunűlűr.

Bu dűŐűnce ve yűntemdeki zayıf noktalar, bu varlıkların orijinal haliyle yeniden oluŐturulup oluŐturulamayacaęı ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Őrneęin zaman ięerisinde deęiŐen teknoloji ile birlikte, bazı űrűnler demode olmakta, űretilmemekte, yerine genelde, daha fazla iŐlevi olan baŐka űrűnler geliŐtirilmektedir. Ama bu yeni űrűn hem daha pahalı olabilir hem de Őirketin ihtiyaçı olan iŐlevler dıŐında kullanılması gerekmeyen iŐlevlere sahip olabilir. Bu da, kullanılmayacak bir kapasite ięin fazla bedel űdenmiŐ olması demektir. Ayrıca Őirketin faaliyet gűsterdięi sektűre űzel kullanım sahası olan bir makinanın yeniden spesifik olarak kullanılma maliyeti ekonomik olmaktan ıkacak kadar yűksek olabilir.

Geręek aktif değeri ise, hisse senedi fiyatının belirlenmesinde maddi varlıkların yanı sıra, Şirketin bilanęosunda gizli kalan ve hemen gelir sağlamayacak maddi olmayan duran varlıkları da dikkate almaktadır. Sahip olunan patent, kullanım hakları, Know-How, peŐtemallık değeri gibi son derece subjektif maddi olmayan varlıklar da değerlemeye dahil edilmektedir.

Piyasa Deęeri Yűntemi:

Őirketlerin hisse senedinin piyasa deęeri, Őirketin gelecekte elde edeceęi kűrlar ve kűr payı daęıtımı gibi ęeŐitli etmenleri yansıtan bir űlęűttűr. Őirketlerin bir bűtűn olarak alınıp satılmaları alıŐılmıŐ bir durum olmadıęından piyasa deęeri de, genellikle, hisse senetlerinin piyasa deęeri ile űlęűlűr. Bir Őirketin hisse senetlerinin piyasa deęeri piyasa koŐullarında arz ve talebe baęlı olarak oluŐan bir deęerdir. Piyasa deęeri, yalnızca piyasa koŐullarındaki deęiŐmelere baęlı olarak da deęiŐiklikler gűsterebilir. Őzellikle saęlıklı iŐlemeyen sermaye piyasalarında bu duruma sık rastlanır. Bu piyasalar spekulatűrlerin etkilerine fazlasıyla aęık olduklarından manipűlasyon olasılıęı vardır. DeęiŐik bir ifade ile piyasa koŐulları ve bu tűr etkenler bir hisse senedinin piyasa deęeri ile geręek deęeri arasında sapmalara neden olabilir.

Bu durumda bir şirketin piyasa değerini, birleşmek amacıyla taraflar arasında üzerinde anlaşmaya varılan değer olarak yorumlanabilir. Şirket birleşmelerinde piyasa değerinin şirket değerinin belirlenmesinde baz olarak alınmasının sakıncalı yönleri şunlardır.

Şirketin hisse senedinin büyük bir kısmının pazarda işlem görmemesi durumunda bu hisse senetleri için oluşan değer işletmenin gerçek değerini gösteremeyecektir. Birleşme eğer tarafların ortak arzusuyla gerçekleşecekse bu olasılık piyasalarda daha önceden duyulabilecek ve bu yönde beklenti doğabilecektir. Bu durumdan birleşecek olan şirket karlı çıkmakta, o şirketin hisse senetleri aniden yükselmeye başlamakta ve böylece piyasa değeri birleşme öncesinde fiktif olarak artmış olmaktadır.

Gerçek Değer Yöntemi:

Bir hisse senedinin ve dolayısıyla şirketin gerçek değeri, şirketin sahip olduğu varlıkların karlılık durumu, dağıtılan kar payları, sermaye yapısı gibi değişkenlerin belirlediği değer olarak tanımlanır⁹⁶.

Gerçek değer bir anlamda, yatırımcıların, şirketin gelecekte gelir yaratma potansiyelini ve kendilerinde bu şirketten bekledikleri kazanç oranını göz önüne alarak, şirkete biçtikleri, mevcut koşullar altında söz konusu şirket ve hisse senetleri için normal buldukları değerdir.

Bir şirketin gerçek değeri aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$\text{Gerçek Değer} = \text{Defter Değeri} * \left(\frac{\text{Piyasa Değeri}}{\text{Defter Değeri}} \right)$$

Burada önemli bir nokta, Piyasa Değeri / Defter Değeri rasyosunun sektör ortalaması olmasıdır. Özellikle küçük ölçekli, halka açık olmayan şirketlerde gerçek değer, defter değerinin şirketin faaliyet gösterdiği sektördeki ortalama piyasa değeri / defter değeri oranıyla çarpılmasıyla bulunabilir.

⁹⁶ James Van Horne, **Financial Management and Policy**, Prentice- Hall, Inc., New Jersey, s. 476

İşletmenin gerçek değerini belirlemede kullanılan belli başlı yöntemler iskonto edilmiş nakit akışları ve hisse senedi başına düşen kazancın belirlenmesi yöntemleridir.

İskonto Edilmiş Nakit Akışları Yöntemi:

İskonto edilmiş nakit akışları yöntemi daha çok içsel yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılsa da, son yıllarda özellikle ABD'de şirket değerinin saptanması için de kullanılır hale gelmiştir. Bunun sebebi ise, bu yöntemde şirketin gelecekteki performansının ve verimliliğinin göz önüne alınmasıdır. İskonto edilmiş nakit akışları yöntemi temel varsayımları, paranın bugünkü değeri gelecekteki değerinden farklı olacağı ve gelecekteki nakit akışlarının uygun bir şekilde tahminlenebileceği düşüncelerdir⁹⁷. Enflasyonist ekonomilerde, bu varsayımların birincisinin doğruluğu kesin iken, aynı olgu, ikinci varsayımının doğruluğuna ters yönde etki yapmaktadır.

Bu yöntemin şirket birleşmelerine uygulanmasında karşılaşılan zorluklar aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Birleşmenin doğuracağı sinerji etkisinin önceden tahmin edilmesinin ve bu değerın analize katılmasının zorluğu
- İskonto oranının belirlenmesinin zorluğu
- Nakit akışlarının tahmininin zorluğu

İskonto oranının belirlenmesinde ilgili sektörün özellikleri, normal kazancı, konjunktür durumu, şirketin dönemsel değişimlerden etkilenme derecesi, rakip şirketin kârlılık oranları yeni yatırımlardan beklenen minimum verim oranı, alternatif verim oranı ve şirketin sermaye maliyetinden faydalanılmaktadır. Bu oranın belirlenmesinde isabet oranı, büyük ölçüde, şartları değerlendirme yeteneğine ve tecrübeye bağlıdır.

⁹⁷ Tom Copeland, T Koller ve Jç Murrin, **Valuation : Measuring and Managing the value of Companies** , Second edition, John Wiley & sons, Inc, New York, 1994, s .408

Teorik olarak, nakit akışları tahmin edilirken şirketlerin geçmiş performanslarından yararlanır.ancak ülkemiz gibi, ekonomik istikrardan söz etmenin zor olduğu ekonomilerde nakit akışlarının tahmini de geçmiş dönem performanslarına fazlaca güvenilemediği gibi, nakit akışlarının tahmin edeceği süre uzadıkça, analizin kullandığı varsayımlardaki belirsizlik de artacak ve analizin vereceği sonuçlar ile gerçekleşenler arasında sapma büyüye bilecektir. Ülkemiz şartlarında böyle bir analiz için inceleme süresinin 3 - 5 yılı aşmaması gerekmektedir.

Nakit akışları tahmin edilirken dikkat edilmesi gereken konular aşağıda belirtilmiştir.

- Satıcı şirketin geçmiş gelirlerinin analizi
- Şirketin faaliyette bulunduğu sektörün analizi
- Gelecekteki gelirlerin tahmin edilmesi
- Nakit akışlarının yıllar içerisinde sabit kalıp kalmayacağını saptanması ve/veya bu durumda şirket değerinin tahmin edilmesi
- Nakit akışlarının yıllar içerisinde değişken olacağı tahmin edilen durumlarda şirket değerinin bulunması⁹⁸

Hisse Başına Düşen Gelirlerin Analizi Yöntemi:

Hisse başına düşen gelirden faydalanılarak bir şirketin değerinin belirlenmesinde başlıca iki uygulama bulunmaktadır.

1. Şirketin en son yıla ait cari gelir rakamının kullanılarak hisse başına gelirin bulunması,
2. Cari gelir yerine gelecekte elde edilmesi beklenen yıllık ortalama gelir rakamının tahmin edilmesi.

⁹⁸ Akmut,a.g.e., s.29

Hisse başına düşen gelirin bu iki yolla da belirlenmesinden sonraki adım fiyat/kazanç oranının belirlenmesidir. Bu da iki yolla izlenmektedir.

- a. Piyasada aynı risk sınıfına giren, aynı sektörde faaliyet gösteren, benzer büyüklükteki şirketlerin fiyat/kazanç oranından yararlanmak,
- b. Finansal analistler tarafından belirlenecek fiyat/kazanç oranını kullanmak.

Hisse senetlerindeki yüksek bir F/K oranı genellikle hızlı bir büyümeyle birlikte görülür. Bir şirketin hisse senetlerinin F/K oranının diğer işletmelerden daha yüksek oluşu, diğer koşullar aynı kalmak koşuluyla, o şirketin büyüme hızının daha fazla olmasının bir göstergesidir.

Birleşilecek şirketin büyüme hızı, alıcı şirketin büyüme hızından daha fazla ise, başlangıçta varlığına devam edecek şirketin HBG'lerinde (hisse başına gelir) bir düşme görülse bile, büyüme hızının artması nedeniyle, hisse başına daha fazla gelir elde etmelerine olanak verecektir. Daha fazla F/K oranlı bir şirketle birleşmenin HBG'lerdeki başlangıç etkisine bakarak karar vermenin sakıncalı yönü, birleşmeden sonra varlığı devam edecek şirketin pay senetlerinin değerinde olacak artışın gözardı edilmiş olmasıdır.

Tüm Değerleme Yöntemi:

Tüm değerlendirme yöntemlerinin amacı, birleşme gerçekleştirilirken şirketlerin ekonomik ve mâli durumunu tam olarak yansıtan bir tür değer saptanması olgusunda yoğunlaşmaktır. Bu nedenle değerlendirme olgusu için tek bir yöntem düşünülmemekte, şirketin yapısına, koşullara ve amaçlara uygun çeşitli yöntemler ileri sürülmektedir. Bu değerlendirme yöntemlerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

a. Kârı Temel Alan Değerleme: Yaklaşımın temelini, birleşen şirketin zaman içerisinde yaratacağı karlar oluşturmaktadır. Yaklaşımda yöntemlere temel alınan kârlar büyük ölçüde birleşme sonrasında da birleşenin eski kârlılık seviyesini koruyacağı varsayımına dayanmaktadır.

b. Öz varlıkları Temel Alan Değerleme: Şirketin tüm değerinin öz varlıklar tarafından belirleneceğini varsayım olarak kabul eden bir yöntemdir. Bir başka ifade ile şirketin varlık ve bu varlığın kaynakları ile ilgili bilgileri içeren finansal tablosundan hareketle öz varlığın belirlenmesi işlemidir.

c. Öz varlıkları ve Kârı Birlikte Temel Alan Değerleme: Bu iki yönteme getirilen eleştiriler karşısında, bu iki temel yaklaşımın karışımı niteliğindeki bir yaklaşım çerçevesinde ortaya çıkan yöntemlerdir.

Şirket birleşmelerinde başlıca başarısızlık nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Başlangıçta, birleşmenin yararlı olup olmadığının ve uygulama olanağının yeterince veya gerçekçi bir şekilde etüd edilmemesi,
- Devralınan firmanın üstün ve sakıncalı yönlerin iyi değerlendirilmemesi, özellikle alınan firmanın çeşitli eksikliklerinin (yönetim, finans, yetenekli, personel gibi) iyi saptanamaması,
- Birleşen firmaların büyüklüklerinin çok farklı olması nedeniyle firma yöneticileri arasında diyalogun kurulamaması ve küçük firmanın yöneticilerine hakim olan tereddütlere karşı büyük firma yöneticilerinin küçük firmanın sorunları hakkında yeterince bilgi sahibi olmamasının, politikaların birleştirilmesinde ve her iki firmayı da kapsayacak bir planın geliştirilmesinde yarattığı güçlükler,
- Devir alınan firmanın başarısız yöneticilerinin değiştirilmemesi veya mevcut yönetimin daha verimli çalışması için özendirici tedbirlerin alınmaması,
- Birleşen firmaların yönetici kadrolarının, yeni kuruluşun yönetici gereksinmesini karşılayamaması, yönetim fonksiyonlarının başarılı şekilde yürütülmesine yeterli olmaması,
- Devir alan firma ile devir alınan firma arasında iyi bir raporlama sisteminin kurulamaması, bilgi akışının sağlanamaması, devralınan firmanın etkili bir şekilde kontrol edilememesi,
- Devir alan firmanın bilinçli bir birleşme programı, stratejisi olmaması, sırf cazip gördüğü şartlardan yararlanmak amacıyla gelişigüzel firma satın alma girişimlerinde bulunması,

- Devir alan firmanın, izlediği strateji ile tutarlı olarak firma satın alınmasıyla ilgili kriterleri saptamamış olması veya bu kriterleri titizlikle uygulamaması,
- Satın alınan firmanın ek fon gereksinmesinin, olduğundan daha az tahmin edilmesi ve birleşmeden sonra ana firmadan bağlı kuruluşa önemli ölçüde kaynak aktarılması zaruretinin duyulması, ayrıca satın alınan firmanın sorunlarının çözümlenmesinin ana firma yöneticilerinin uzun zamanını alması,
- Ölçek ekonomilerinin, diğer bir deyimle büyük ölçekte faaliyette bulunmanın yaratacağı ekonomilerin, uygulamada teoride görüldüğü şekilde ve ölçüde gerçekleşmemesi.

Kurum birleşmeleri (mergers) ve kurum satın almaları(acquisitions), yukarıda belirtildiği gibi ülkemizde de ve küreselleşen iş yaşamında oldukça sık rastlanan stratejik uygulama tekniklerindedir. Büyümek, durumu korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamak için, pratik bir çözüm gibi görünen bu tekniklerin temelleri, gerçekte işletmelerin çevreye uyum sağlamaları konusunu inceleyen adaptasyon(uyum) yaklaşımlarına uzanmaktadır.

Örgütlerin incelenmesinde adaptasyon(uyum) yaklaşımı, işletmelerin değişimi ve çevre koşullarına uymaları hususunu inceler. Uyum yaklaşımı kapsamında kaynak bağımlılığı (resource dependence) ve işlem maliyeti (transaction cost) yaklaşımlarını ele almak gerekir⁹⁹.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında temel nokta, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevrelerinden sağladıkları girdileri kullanmak zorunda olmalarıdır. Her işletme, çevreden aldığı çeşitli girdileri kullanarak yaşamını sürdürür. Ancak her işletmenin kullandığı girdilerin, miktarı, özellikleri, çeşitleri, önem derecesi ve elde edilme kolaylıkları farklıdır. Bazı önemli girdilerin sağlanmasında belirsizlikler bulunabilir. İşletmeler bu şekildeki, önemli, sağlanmasında güçlük çekilen girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin arasında da; kurum birleşmeleri, satın almaları ve ortak girişimler gelir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı işletmelerin kendi gelecekleri için proaktif olarak davranacağını

⁹⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Bası, Beta 1998, s. 254-259

ve girdilerin temini için yaptıkları uyumcul davranışların, çıktıların çevreye akışının güvenle sağlanması için de yapılabileceğini öngörürler.

İşlem maliyeti yaklaşımı, işletmelerin üretim süreçleri yerine dağıtım süreçlerine odaklanır. İşletmeleri bir üretim birimi olarak gören ve değer yaratan kritik faaliyetin “üretim” olduğunu öngören klasik iktisat anlayışının aksine, bu yaklaşım kritik faaliyetin üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bunu gerçekleştiren örgüt yapısı olduğunu öngörür. Pazarda değişim işlemleri , satıcı ve alıcı arasında pazarlıklar sonucu yapılır. Bu değişimde ,fiyat mekanizması etkilidir ve her iki taraf da kendi çıkarını yükseltmek ister. Buradan hareketle, işletmeler değişim işlemlerini en düşük maliyetle gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Dikey büyüme (vertical integration), ortak girişimler gibi örgütlenmelerle işlem maliyetlerinin düşürülmesi amaçlanmaktadır¹⁰⁰.

Kurum birleşmeleri ve satın almaları bu iki yaklaşımdan kaynaklanan bir felsefi temele sahiptir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, birleşme ve satın almanın amacını daha çok belirsizliğin giderilmesine, işlem maliyeti yaklaşımı ise ekonomik verimliliği arttırmaya yönelik olduğunu öngörür¹⁰¹.

Kurum birleşmeleri (mergers), ülkemizde “şirket evlilikleri” olarak adlandırılmakta ve bu isimle tanınmaktadır. Birleşmelerde iki veya daha fazla sayıda bağımsız kurum, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek ve sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirerek, yeni bir isim altında bağımsız yeni bir kurum olarak faaliyette bulunurlar¹⁰². Amaç, güçlerini eşit şartlarda(göreceli olarak) birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek, ve böylece varlıklarını devam ettirmek, büyümek, durumlarını korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Kurum birleşmeleri genellikle karşılıklı arzu ve mutabakatla gerçekleşir.

¹⁰⁰ a.g.e., s.259

¹⁰¹ W. R. Scott, **Rational, Natural and Open Systems**, 5.ed., Pearson Ed. 2003, s. 208

¹⁰² B. Lev, **Observations on the Merger Phenomenon and a review of the Evidence**, Edited by : J.M. Stern and D.H. Chew, Basil Blackwell Inc, NewYork, 1986

2.3.1.4. KURUM BİRLEŞMELERİNDE ÖNEMLİ KONULAR

Kurum birleşmelerinde önemli konular şunlardır:

- Eski kurumlar tüzel kişiliklerini ve eski kurum kimliklerini sona erdirirler. Ortaya yeni ve bağımsız tek bir kurum çıkar.
- Birleşme, genellikle, karşılıklı arzu ve mutabakat dahilinde yapılır: Karşılıklı arzu ve mutabakat sağlanmadan yapılan kurum birleşmeleri sayı olarak arzu ve mutabakat sağlanarak yapılan birleşmelere göre oldukça azdır. Bu şekilde niyetsiz yapılan birleşmelere örnek olarak aynı holding portföyünde bulunan kardeş kurumlar arasında üst kurum olan holding işletmenin arzusu ile, taraflardan (kardeş şirketlerden) biri veya ikisi arzu etmeden yapılan birleşmeleri gösterebiliriz.
- Birleşme göreceli olarak eşit şartlarda gerçekleşir: Burada eşit şartlar hisselerin veya ortaklığın % 50-50 olması anlamında değildir. Çok büyük ve zengin bir kurum ile yüksek yeteneklere sahip ama küçük bir işletme % 90-%10 ortaklık payları alarak, göreceli olarak eşit şartlarda, yeni bir bağımsız kurum oluşturabilirler. Eşitlik “payda” değil, “tarafların mutabık kaldığı ve kabul ettikleri “hakta” olan, göreceli eşitliktir.

Gerek kurum birleşmelerinde gerekse satın almalarda şekiller genellikle aynıdır. Bu nedenle birleşme ve satın alma sebeplerini aşağıda belirtilmektedir¹⁰³. Bunların yanında kurumsal yönetim stratejilerinden olan çeşitlendirme stratejileri uygulaması için geçerli nedenlerin çoğunun kurum birleşme ve satın alma sebebi olarak da kabul edilebileceğini belirtmekte fayda vardır. Bu nedenle konunun detayı için kurumsal stratejiler bölümünde, çeşitlendirme stratejileri kısmına göz atılması yerinde olacaktır¹⁰⁴.

- Ürün veya girdi pazarında güçlenmek : Kurumların birleşme ve satın alma yapmalarında en önemli sebeplerin başında faaliyette bulunan pazarda pazar payını büyütme ve rekabet durumunu güçlendirmek gelmektedir. Bu şekilde hareket eden işletmeler ilişkili veya yatay büyüme stratejisini, aynı

¹⁰³ Hitt ,Ireland ve Huskisson, a.g.e., s. 240-245

¹⁰⁴ A.e., s.368

pazarda bulunan başka bir işletme ile birleşerek veya onu satın alarak gerçekleştirir.

- En kısa zamanda ürün veya girdi pazarına girebilmek : Yeni ürün, girdi, ve bölgesel veya uluslararası pazarlara giriş zorluğu bulunmasa bile, ürün veya bölgesel örgütlenme zaman alabilmektedir. Ürün yaşam safhasını kaçırmamak veya öncü işletme avantajlarını kullanmak için pazara çok hızlı girmek gerekebilir. Bunun en iyi yolu mevcut işletmelerle birleşme veya satın almadır.
- Yeni pazara giriş zorluklarını yenmek : İşletme için çok farklı bir ürün pazarına girmek, veya yabancı olduğu bölgesel veya uluslararası pazarlara girmek bazı hallerde zor olmanın ötesinde engellenebilmektedir. Pazarda gerekli bilgi ve deneyime sahip bulunmayan işletme için o pazara en kolay yol birleşmeler ve satın almalarla pazara girmektir. Bunun yanında pazardaki marka bağımlılığını önlemenin zor olduğu durumlarda ve ticari ve ticaret dışı engellerle korunan bölgesel ve uluslararası pazarlarda işletme birleşme ve satın almalarla çok tanınan bir marka sahibi işletmeyi satınalabilir veya onunla birleşebilir. Aynı şekilde korunan pazardaki işletmelerle birleşme ve satın alma yolu ile ticari ve ticaret dışı engelleri yenerek pazara girebilir. Nakit imkanları yaratma: Bazı işletmeler buldukları pazarlarda “yıldız” işletme veya nakit yaratan “sağmal inek” konumundadır. Bu nakitleri elde etmek, o işletmeyi satın almakla veya birleşmekle olabilmektedir. İşletmeler bu şekilde satın almalar yapmaktadırlar.
- Yeni ve başarılı yönetim kadroları sağlama: Başarılı bir yönetim kadrosuna sahip işletmenin satın alınma nedenlerinden biriside, yönetim kadrosunun satın alan kurum saflarına kazandırılmasıdır¹⁰⁵.
- Yeni, teknolojiler, fikirler ve yetenekler kazanma: Yeni fikirlerin ve taklit edilemeyen yeteneklere sahip olmanın kolay olmadığı bilinmektedir. Pazarda devamlı yenilikler üreten ve farklılıklar yaratabilen, taklit edilemeyen yetenekleri bulunan işletmeler satın alınarak bu gibi fark ve değer yaratan özellikler satın alana kazandırılır¹⁰⁶.
- Yeni ürün gelişme maliyetlerinin yüksekliği : yeni ve farklı bir ürün geliştirmek için yapılan masraflar bazı hallerde o pazara girmek için engel teşkil

¹⁰⁵ D. Hussey, *Strategic Management* , 4 ed., Butterworth Heinemann, 1998, s.368

¹⁰⁶ A.g.e., s. 368

etmektedir. İşletmeler kendileri bu maliyete katlanacağına, ürünü geliştirmiş, öğrenme eğrisi nedeni ile maliyetlerini düşürmüş işletmelerle birleşme ve satın almalarla ağır maliyet yükünü taşımadan yeni ürüne sahip olmuş olurlar.

- Daha az risk alarak yeni ürün alanına girmek : Risk yatırımcıların en hassas olduğu konuların başında gelmektedir. Her yeni ürün veya alan, her yeni bölgesel veya uluslararası Pazar işletme için risk yaratır. Riski azaltmanın yolu o alanda veya bölgesel pazarda faaliyet gösteren bilgili ve deneyimli işletmelerle birleşme ve satın almalar yapmaktır.
- Yönetim deneyimini yeni kurumlara taşımak : Deneyimli, başarılı ve etkili yönetim kadrolarına sahip işletmeler bu deneyimlerinden yeni alanlarda da yararlanmak isteyebilir. Bu durumda alanlarında başarılı olabilecek ama kötü yönetim nedeni ile değerini yitiren işletmeler satın alınarak, işletmenin etkili yönetimi ile canlandırılabilir.
- Aşırı rekabeti önlemek : Pazarda rekabet şiddetini azaltmanın en etkili yollarından biri, rakiplerle birleşme veya onların satın alınmasıdır. Ancak pazarda rekabeti engelleyen birleşmeler ve satın almalar resmi makamların iznine bağlı olabilmektedir. Anti-tekelleme ve rekabetin engellenmesini kısıtlayan yasaların izin verdiği ölçüde işletmeler rakipleri ile birleşme ve satın alma yaparak rekabetin şiddetini düşürmeye çalışırlar.
- Satın alan, satın alınan veya birleşme yapan işletmelerin değerinin yükselmesi : Pazarda birleşen ve satın alınan işletmelerin değerleri yükselmektedir. Hisselerinin değerini arttırmak için en iyi yollardan birisi birleşmeler ve satın almalar yapmaktır¹⁰⁷.
- Ekonomik teşvikler: Ekonomik teşvikler kurumları birleşme ev satın almalara yöneltmektedir. Özellikle toplum için önemli olan ve sıkıntı yaşayan kuruluşların yeniden canlandırılabilmesi için o kurumu satın alanlar için çok cazip imkanlar verilebilmektedir. Vergi indirimleri, düşük maliyetli gayrimenkul sağlamak, monopol olabilme gibi teşvikler işletmelerin sorunlu kuruluşları satın almalarını teşvik etmektedir.
- Ekonomik zorlukları yenmek : İşletmeler pazarda ayakta kalabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için diğer işletmelerle güçlerini birleştirmek yolunu seçerler. Bunun ötesinde bazı hallerde sorunlu kuruluş varlığını

¹⁰⁷ S. G. Thomas, **Strategic Management** , Harper Row, 1998, s. 208-209

sürdürebilmek için güçlü bir kurum tarafından satın alınmak zorundadır. Başarılı olabilecek ama yeterli kaynaklara sahip olmayan kuruluşlar için çıkar yollardan birisi satın alınmadır.

- Yeniden yapılanma ile yüksek kar sağlamak: Ekonomik zorluk içinde olan ama imkan verildiğinde yetenekleri sayesinde başarılı olabilecek işletmeler ucuz bir fiyat ödenerek satın alınır. Burada amaç o işletmeyi rehabilite edip güçlendirmek ve belirli bir zaman sonra yüksek bir değerden, genellikle sermaye piyasasında, satmaktır. Böylece normal faaliyetlerle sağlanamayacak yükseklikte gelir elde edilmiş olacaktır.
- Kaynakları ve yetenekleri beraberce kullanarak sinerji yaratmak : İşletmelerin birleşmeleri tek tek kendi değerlerinin toplamından daha fazla bir değer yaratabilmektedir. Bu durum sermaye piyasasında görülebildiği gibi birleşmenin sonucunda maliyet ve masrafların azaltılması ile de ortaya çıkmaktadır. Böyle bir olasılık işletmeleri birleşme ve satın almalara yönelmektedir¹⁰⁸.

2.3.2. İŞLETMELERDE BİRLEŞME GÖRÜŞMELERİNİN YAPILMASI

Başka bir şirketle birleşmek isteyen şirket, olası bir hedef şirket belirlendikten sonra birleşme sonrasında hedef şirketin hisse senedi sahiplerine ödeyebileceği uygun bir fiyat ya da fiyat aralığı belirlemelidir. Yöneticiler bu fiyatla hedef şirketin yönetimine nasıl yaklaşacağına karar vermelidir. Eğer, alan şirketin, hedef şirketin yönetiminin birleşmeyi onaylayacağına ilişkin inandığı nedenleri varsa, o zaman sadece birleşmeyi teklif edecek ve uygun bazı koşulları belirlemeye çalışacaktır. Eğer bir anlaşmaya varılırsa, iki yönetim grubu hisse senedi sahiplerine teklifleri götürecek ve birleşmeyi onaylamalarını önereceklerdir. Böyle bir işlem “dostça birleşmeler” olarak tanımlanır. Bunun dışında “düşmanca birleşmeler” de söz konusudur.¹⁰⁹

Özellikle 1980’li yıllarda ortaya çıkan ve çok yaygınlaşan, istenmeyen adeta düşmanca birleşmelerde bir artış görülmüştür. bir şirketin başka bir şirketle zorla da olsa birleşmeyi göze almasındaki başlıca sebepler, hedef şirketin mâli yapısıyla ilgili

¹⁰⁸ L.L. Byars, **Strategic Management**, Harpers Collins Publishers, 3 ed.,1991, s 108-109

¹⁰⁹ Eugene F. Brigham, **Finansal Yönetimin Temelleri**, C:I, Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Ankara, 1996, s.142

olmaktadır. Hedef şirketin borç oranının düşüklüğü ve hisselerinin gerçek değerinin altında işlem gördüğü düşüncesi en önemli sebeplerdendir.

Çoğunlukla birleşmeler her iki tarafın anlaşmasıyla gerçekleşmesine rağmen, bir taraf istemiyorsa, diğer tarafın (bu durumda satın almak isteyen tarafın) uygulayabileceği birkaç yöntem vardır. Birleşmek isteyen şirket son kez birleşmek istediği şirketin yönetiminin huzuruna çıkıp bu arzusunu dile getirdikten, konuyu detaylı olarak ifade ettikten sonra, direkt olarak hissedarlara başvurabilir. Bunu yapmanın başlıca iki yolu vardır. Birincisi, birleşmek isteyen şirket bir sonraki olağan genel kurulda diğer hissedarların desteğini almaya çalışabilir. Bu durumda birleşmek isteyen şirket, kendisini destekleyenlerin vekaletiyle birleşme kararında etkili olabilir.

Şirketlerin yüksek oranda halka açık olduğu ABD gibi ülkelerde, olağan genel kurul toplantılarında bile, gerek nisabı sağlamak, gerekse toplantıya katılmayan ortakların oylarından yararlanmak amacıyla vekaleten oy kullanma yöntemleri geliştirilmiştir.

Türkiye’de de vekaleten oy kullanma imkanları vardır ve çok defa şirketler ortaklarına genel kurul davetiyesine ekli olarak boş vekaletname göndererek doldurup iade edilmesini isteyebilir. Ancak kanunumuzda bu gibi vekaletnamelerin yalnız ilk genel kurulda geçerli olduğu, müteakip genel kurullar için tekrar vekalet almak gerektiği kabul edilmektedir.

İkinci bir alternatif ise, birleşmek isteyen şirketin direkt olarak birleşmek istediği şirketin hissedarına bir satın alma teklifi yapmasıdır. Hedef şirketin, yani birleşilmek istenilen şirketin yönetimi, hissedarlara bu teklifi kabul etmelerini tavsiye edebilir veya öneriye karşı çıkabilir.

ABD’de 1980’li yıllarda borçla satın alma, birleşmeye alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu iki şekilde gerçekleşir. Şirketin yöneticileri sermayesini kendileri koyarak ve / veya diğer sosyal güvenlik kurumlarının da yatırımları ile yeni bir şirket kurabilir. Bu şirket, tahvil ihraç ederek fon yaratmakta ve şirketin hisselerini direkt hissedarlardan satın almaya yönelmektedir. Kurulan firmanın borç oranı % 80 ile %

98 arasında değişmekte olduğundan borçla / borçlu / kaldıraçlı satın alma denilmektedir.

Bir diğer yöntem de satın alacak şirket diğer şirketin yöneticilerine bir mektup göndererek satın alma talebini ve yöneticilerin belirli ve kısa bir süre içerisinde teklife cevap vermelerinin istenmesidir. Eğer yöneticilerden olumlu bir yanıt çıkmazsa ve yönetimdekiler şirketin kontrolü için gerekli hisse oranına sahip değillerse, birleşmek isteyen şirket, hedef şirketin diğer hissedarlarına direkt olarak satın alma teklifi götürebilir. Bu durumda da istenmeyen birleşme söz konusu olabilecektir.¹¹⁰

Direkt olarak hissedarlara gitmek de bir teknik olarak gündeme gelebilir. Bu yöntemde yöneticiler zor durumda kalabilmektedir. Çünkü eğer hissedarlar satın alma teklifine olumlu yanıt verecek olurlarsa, birleşmek isteyen şirket kontrolü ele geçirecek ve bu birleşme aşamasında zorluk çıkaran, bunu kabul etmeyen yöneticileri değiştirme gücüne kavuşmuş olacaktır.

Birleşmek istenen ancak yöneticilerden olumsuz tepki alan şirketlerin uygulayabileceği bir başka yöntem de yöneticilere tazminat ödenmesidir. Burada varsayılan, birleşmek isteyen bir şirketin olması, hedef şirketin hissedarlarının çoğunluğunun da bunu desteklemesi ancak yönetimdekilerin, bu yalnızca şirket başkanı da olabilir, psikolojik nedenlerle bu birleşmeye karşı olmalarıdır. Bu durumda hedef şirket, birleşmek isteyen şirketle işbirliği halinde, birleşmeye karşı olan bu bir veya birkaç yöneticiye, birleşme sonrasında pozisyonlarını ya da işlerini kaybetmeleri halinde ödenecek tazminat konusunda anlaşabilirler.¹¹¹

İstenmeyen birleşmelerde hedef şirketlerin mâli yapısı, genellikle düşük borç oranı sergilemektedir. Yeniden yapılanmada amaç, borçla satın almadır ve bir bakıma hedef şirketin varlıkları bu borcun kolaylıkla ödenebileceğine dair bir teminattır. Dolayısıyla, kendini bir anda hedef durumunda bulan bir şirketin alabileceği bir önlem, bu minimum borç seviyeli mali yapıyı bir şekilde bozarak,

¹¹⁰ A.e., s.144

¹¹¹ A.e., s.144

şirketi cazip halden çıkarmaktır. Bunun için şirketin optimum borç seviyesi belirlenerek, örneğin tahvil çıkarmak yoluyla, borçlanma yoluna gidilebilir. Eğer yasal engeller yoksa, bu borçla şirketin piyasadaki hisselerinin gerekli olan kısmı yeniden satın alınabilir ve böylece hisse senedine doğacak taleple hisse senetleri fiyatı arttırılabilir. Böylece hem, yüksek seviyede borç oranı, hem de eskisinden daha yüksek seviyede belirlenen hisse fiyatlarıyla şirket cazip bir hedef olmaktan çıkabilir.

İstenmeyen birleşmelere bir yaklaşım da hedef şirketi diğer şirketin gözünde cazip halden çıkarmak için hedef şirkete zarar verebilecek önlemler alınmasıdır. Öyle şartlarda anlaşılabilir ki, bu borçlanma şartları şirket bir şekilde devralındığı zaman, daha önce alınmış olan tüm borçların vadelerinin beklenmeden ödenmesini gerektirebilir. Bu da daha önce şirketi cazip göstermiş olan varlıklarının değerlerinin altında kelepirci fiyatına satılmasına sebep olabilecektir.¹¹² Yöneticilere tazminat ödenmesi mekanizması tersine çevrilerek şirketin yöneticilerine öyle yüksek tazminatlar verilmesi gerektiği belirlenebilir ki, birleşme olursa bu tazminatlar nedeniyle çekilecek nakit miktarı, şirketi nakit açısından zor durumda bırakabilir. Bunun önceden bilinmesi de, şirketi cazip olmaktan çıkaracaktır. Başka bir yöntem de, bir başka şirketle savunma amaçlı birleşme yoluna giderek, şirketi değeri tam olarak belirlenemeyen varlıklar ve ödenecek borçlarla doldurmaktır.

Satın alınmak istenmeyen hedef şirketler genelde böyle zor bir durumda kaldıklarında yatırım bankalarına ve istenmeyen birleşmelerini engelleme konusunda uzman olan hukuk bürolarına başvururlar. Diğer bazı savunma taktikleri ise şunlardır;

- Şirket ana sözleşmesini yönetimdekilerin her yıl yalnızca 1/3'ünün seçilerek değiştirilebilmesi ve / veya böylece bir birleşmeyi onaylamak için %50 yerine %75 kabul oyunun gerektiği şeklinde değiştirmek.
- Karşı tarafın teklif ettiği fiyatın çok düşük olduğuna, şirketin gerçek değerini yansıtmadığına hissedarları inandırmak.
- Yeniden yapılanma yoluyla tahvil çıkararak borçlanmak mümkünse, piyasadaki şirketin kendi hisselerini satın almak ve piyasada işlem gören

¹¹² A.e., s.145

hisse senedi fiyatının karşı tarafın teklif ettiği fiyatın üstüne çıkmasını sağlamak.

Birleşme görüşmeleri, şirketlerin kendi çabalarıyla olabileceği gibi aracılardan da katkılarıyla gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra aracılardan sadece birleşme görüşmelerinde değil, birleşmenin diğer aşamalarında da şirketlere danışmanlık hizmeti verebilirler.

Aracılar (deal intermediaries), birleşme taraflarını bir araya getiren, şirketlerin değerlendirmelerini yapan, yasal düzenlemeler hakkında danışmanlık hizmeti veren veya pazarı araştıran taraf olarak birleşme sürecine katılırlar. Aracılar birleşme sürecinde, yaptıkları aracılık işleminin karşılığında alacakları ücret ve benzeri ödemelerin yüksek olmasını isterler.

Aracılar şirket birleşmelerinde aşağıdaki faaliyetleri ile aracılık ederler¹¹³:

- Birleşmelerin daha çabuk tamamlanmasına yardımcı olma,
- Düşmanca şirket birleşme girişimine karşı koymada hedef şirkete yardımcı olma,
- Birleşen şirketlerin değerlendirmesini yapma,
- Hukuksal danışmanlık hizmeti verme.

İdeal bir aracının yapması gereken işlemler aşağıdakiler gibi olmalıdır:

1. Durum değerlendirmesi - Firmanın, yönetimin ve firma ortaklarının sorunlarının, olanaklarının, vizyonunun ve beklentilerinin tespit edilmesi.
2. Firma ve sektör incelemesi.
3. Tespitler sonucu stratejik ortaklık, pasif ortaklık, yeniden yapılanma kararlarının verilmesi, uygun ortak tipinin seçilmesi.

¹¹³ Peter J. Clark, **Beyond The Deal : Optimizing Merger and Acquisition Value**, Harper Business A Division of Harper Collins Publishers Inc., New York, 1991, s.10

4. Firma değerinin uluslararası piyasalarda kabul gören çeşitli yöntemler ile hesaplanması.
5. Ortak adaylarına ve aracılara sunulmak üzere firma profilinin (veya satış memosunun) hazırlanması.
6. Şirket evlilikleri konularında uzman uluslararası aracı firmalar vasıtasıyla ve/veya direkt olarak ortak adaylarının tespit edilmesi, söz konusu adaylarla temas kurulması, ilgi uyandırılması.
7. Bulunan ortak adaylarının, müşteriye yaratacağı faydalar açısından, önem sırasına sokulması, uygun olmayanların elenmesi.
8. Uygun görülen ortak aday(lar) ile müşterinin teması, incelemeler, müzakereler, satış veya satın alma teklifinin hazırlanması, niyet mektubunun müzakeresi.
9. Ayrıntılı tetkik aşamasında aracılık ve danışmanlık.
10. Proje ile ilgili hukuki, teknik, finansal, araştırmacı gibi tüm ilgili partileri içeren seçeneklerin oluşturulması, seçilenlerin koordinasyonu ve kontrolü.
11. İşlemin sonuçlandırılması.

Şirket değerinin belirlenmesi, şirket ile ilişkisi olan birçok taraf için son derece önemlidir. Şirket değeri ile ilgilenenler sadece şirkete yatırım yapanlar değil, şirkete borç verenler, şirket ortakları ve yöneticileridir.

Şirkete borç verenler açısından, şirketin değerini bilmek özellikle verdikleri kredinin geri dönebilirliği açısından önemlidir.¹¹⁴ Bu şekilde şirkete borç verenlerin, şirketin likiditesini ve kredi yeterliliğini görmeleri gerekir. Çünkü birleşme görüşmelerinde, birleşmeye taraf olan her iki şirketin de değerinin belirlenmesi birleşmenin sonucunu ve yönünü etkilemektedir.

Şirketin değerinin belirlenmesi süreci, genel olarak, şirketin bilançosunda yer alan her kalemin ayrı ayrı değerinin belirlenerek, şirketin toplam değerine ulaşmasını içerir. Şirketin değerinin belirlenmesi, şirketin varlıkları, borçları ve özkaynaklarının tümü ile değerlendirilmesini gerektirir¹¹⁵. Burada karşılaşılabilecek bir sorun, şirketin

¹¹⁴ Samuel C Weaver, C. S. Haris , D. W. Bielinski ve K. F. Mackencik, **Merger and Acquisition Valuation**, Financial Management, Vol. 18, summer 1991, s. 85

¹¹⁵ Akmut,a.g.e., s. 1

bütün olarak değerinin hesaplanmasında ilgili kalemlerin değerinin belirlenmesinde hangi değerin hesaplamasında yatmaktadır.

Birleşmelerin başarısında finansal analiz, özellikle şirketlerin değerinin belirlenmesi en önemli aşamalardandır. Finansal analiz, işletmenin gelecekteki faaliyet dzenleriyle ilgili rasyonel kararların alınabilmesi ve planlama yapılabilmesi için mevcut ve geğmiş durumunun çeşitli yöntemlerle incelenmesi ve yorumlanmasıdır. Finansal analiz şu sebeplerle yapılır:

1. şirket faaliyetlerinin etkinliğini ve başarısını ölçmek
2. şirketin temel ve ikincil hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını tespit etmek
3. Başarısızlık sebeplerini araştırmak
4. şirketin yükümlölüklerini yerine getirip getiremeyeceğini tespit etmek
5. şirketin faaliyetlerini denetlemek
6. şirketin her aşamada doğru karar almasına yardımcı olmak

Özellikle son madde, birleşmelerin planlanmasında, 1. ,2. ve 3. Maddeler birleşme sonrasında performansın ölçölmesi ile direkt olarak ilgilidirler.

2.3.3.TÜRKİYE'DE İŞLETME BİRLEŞMELERİ VE BU SÜREÇTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Türkiye'de bilinen ilk birleşme faaliyeti Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı bankası ile Fransız – İngiliz sermayeli Bank-i Osman-i şahane'nin 1874 yılında geręekleřtirdikleri birleşmedir.

1980 yılında uygulamaya konulan istikrar programında dışa açılma, serbest pazar ekonomisine geğiş, liberalleşme gibi amaçların bulunması, şirketleri önemli ölçüde etkilemiş ve bu dönemde, hazırlıksız yakalanan çok sayıda şirket zora girmiştir. Uygulanan liberal politikalar, büyük grupları bile zorlamış, Türk iş dünyasında bir "haciz, iflas ve konkordato" rüzgarı esmiştir.

Şirket birleşmeleri giderek daha da önem kazanmaktadır. Gerek iç faktörler, gerekse dış faktörlerin etkisiyle birçok şirket zaman zaman finansal zorluk içine düşmektedir. Örneğin, 1986 yılında İstanbul'da mal varlıkları yaklaşık 150 milyar bulduğu ileri sürülen 235 şirket iflas ederek, bu iş yerlerinde çalışan 20.000 kişi açıkta kalmıştır. Bu şirketlerin birçoğu güçlüğe rağmen faaliyetlerine devam edebilir ve topluma ekonomik katkılarda bulunabilirdi.

Koç Grubu'nun 2000 yılı stratejisinde grup içi şirket evlilikleri yer almaktaydı. Şirketin 2000 yılı stratejisi, gelişen dünya rekabeti ile birebir mücadele etmek ve küresel pazarda paylarını artıracak şekilde küresel şirketler yaratmaktır. Bu stratejiye uygun olarak, Koç Grubu'ndaki Arçelik, Türk Elektrik Endüstrisi, Garanti ve Koza İnşaat Şirketleri, Atılım ve Gelişim şirketleri tek bir tüzel kişilik altında birleştirildi.

Boyner Holding bünyesinde yer alan Beymen, Benetton ve Divarese markaları güçbirliği yaparak, "BBA A.Ş." adlı yeni bir şirketin çatısı altında birleşti. Bu faaliyetin amacı, her biri kendi alanında lider olan bu kurumların becerilerinin birleştirilerek, dünya ölçeğinde bir şirket yaratılmak istenmesidir.

Türkiye'deki birleşme ve satınalmalar önünde mevzuattan kaynaklanan önemli engeller ve zaman içinde bölünme ve birleşmelerle ilgili olarak vergi kanunlarında sağlanan gelişmelere rağmen alınması gereken büyük mesafeler vardır. Bu engellerin ortadan kaldırılması halinde Türk ekonomisine yeni bir ivme kazandırılarak rekabette önemli bir avantaj yakalanabilir.

Sermaye eksikliği ve yüksek sermaye maliyetinin yoğun olarak yaşandığı Türkiye'de şirket satış ve birleşmeleri ile ilk aşamada sermaye ihtiyacına cevap verilmektedir. Türkiye'de boçlanma hala pahalıdır. Devlet faiz oranları üzerinde belirleyici bir rol oynadığından, özel sektör, reel olarak %20'nin üzerinde faiz ödemek durumunda kalmaktadır. Orta ve uzun vadeli krediler kısıtlı olduğundan, yatırım fırsatlarını kaçırmak istemeyen şirketler, uzun vadeli projeleri, kısa vadeli ve pahalı kredilerle finanse etmek zorunda kalmaktadırlar. Sermayenin bol, yatırım olanaklarının sınırlı olduğu gelişmiş ülkelerin aksine, Türkiye ekonomisinde en çok ihtiyaç duyulan araç sermayedir.

Sermaye ihtiyacının yanısıra, küçük ve orta ölçekli şirketler hızlı büyüyen ve rekabetin gittikçe arttığı Türk pazarında, kurum kültürü, yönetim ve pazarlama teknikleri, üretim tesisleri ve teknolojik gelişim gibi hususlarda kendilerini geliştirmeye gün geçtikçe daha fazla ihtiyaç duyuyorlar. Saha ve ölçek ekonomilerinin artan önemi de şirketleri yabancı yatırımcılara iten diğer bir unsur. Bazı firmalar yönetime katılmayan pasif yatırımcılar tarafından sağlanan özsermaye yatırımını yeterli bulurken, pek çok şirket, yeni yönetim ve pazarlama tekniklerinin, yeni teknolojinin, uluslararası pazarlara giriş kolaylığının önemini bilinci içerisinde stratejik ortaklıkları tercih ediyor. Yönetim hataları veya dış şartlar sonucunda zayıf düşmüş ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyan bazı yerli firmalar da pazara satın alma yoluyla girmek isteyen yabancı yatırımcılar için iyi aday olabilirler. Günümüzde pek çok holding rekabet gücüne sahip oldukları esas faaliyet alanlarında yoğunlaşmakta ve bu amaçla bazı iştiraklerini satmakta, veya global pazarlarda uluslararası firmalara hisse satarak stratejik ortaklıklara girmektedirler.

Hızla büyüyen pazar ve artan rekabet ortamında yerli firmalar finansal yapılarını kuvvetlendirmek; kurumsal kimlik ve kültür oluşturmak; işletme, pazarlama, üretim tekniklerini ve teknolojilerini geliştirmek; yeni pazarlara ulaşabilmek; ölçek ve saha ekonomilerinden faydalanabilmek için yabancı firmalar ile stratejik ortaklıklara girme zorunluluğunu hissetmektedirler. Uluslararası firmalar ile ortaklığa giren yerli firmalar teknoloji, yönetim, şirket kültürü gibi avantajların yanında uluslararası ürün piyasalarına ve finansal piyasalara da daha kolay ulaşabilmektedirler¹¹⁶. Böyle bir birleşim sonucunda çoğunlukla yabancı ortak şirkete sermaye yatırımı da yapacağından, şirketler daha kuvvetli bir mali yapı ile hızlı ve sağlıklı bir büyüme sürecine girebilmektedirler. Avrupa ile Asya arasındaki stratejik konumu, Gümrük Birliği anlaşması, kurulu altyapısı ve nispeten ucuz işgücü ile Türkiye uluslararası firmaların yerli ve dış pazarlar için üretim yapabilecekleri cazip ülkelerden biridir.

Birçok uluslararası şirket yerli bir firma ile stratejik ortaklık kurarak, şirket satın alarak veya şirket birleşmeleri ile Türkiye pazarına girmeyi tek başlarına yeni yatırım yoluyla girmeye tercih etmektedirler. Bu şekilde yerli şirketin deneyimi, iş

¹¹⁶ Hikmet Sami Türk, **Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No . 185, Ankara, 1986

bağlantıları, dağıtım ağları, üretim tesisleri ve altyapısı kısa zamanda ortak kullanıma geçmektedir. Fırsatların çok fazla, beklemenin ise pahalı olduğu bir piyasada stratejik ortaklıklar tek çözüm olarak ortaya çıkmaktadır.

Türk firmalarını ilgilendiren şirket birleşmelerini üç grupta değerlendiriyoruz: yerli şirketlerarası birleşmeler, yabancılarla Türk şirketler arasındaki birleşmeler ve yerli şirketlerin yurtdışı yatırımları.

Yerli birleşmeler ve satın almalarda eğilim, büyük sermaye gruplarının çeşitli sektörlerden şirket satın almaları yönünde. En çok şirket satın almalarını izlediğimiz sektörler; perakende, finans, gıda, bilişim teknolojileri ve çeşitli diğer sanayi sektörleri. Yabancıların Türkiye'de yaptıkları birleşmelerde de çimento, ambalaj, kimya, ısıtma-klima, gıda, otomotiv, beyaz eşya ve dağıtım sektörlerini sıralayabiliriz.

Türk firmalarının yurtdışında şirket satın almaları ise oldukça yeni bir olgu olmakla beraber, hedef ülkeler genellikle Bulgaristan, Romanya, Türkiye Cumhuriyetleri gibi coğrafi olarak bize yakın ve gelişmekte olan pazarlardır. Buralarda bir çok sanayi ve servis sektöründe Türk firmalarını görmek mümkündür. Türkiye'de sermayenin pahalı olması yurtdışına açılmayı kısıtlayıcı etken olsa da Almanya, İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde dahi Türk firmalarını görmek Türk işadamlarının dinamizmini ortaya koyuyor. Örneğin, Romanya'nın en dinamik ve saygın bankasının bir Türk bankası olan Banca Turco Romana olduğunu görmek gurur verici bir durumdur.

Şirket birleşmeleri için önemli sektörlerden bahsetmek kolay değildir. Zaten Türkiye'de gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında şirket birleşmeleri (ve diğer şekillerde direkt yabancı yatırım) oldukça seyrek meydana geliyor. PDF olarak dünyadaki gelişmeler, artan rekabet ve Türkiye ekonomisindeki istikrar paralelinde, Türkiye'de de şirket birleşmelerinin önümüzdeki on yılda çok hızlı büyüyeceği tahmin edilmektedir. Yabancı şirketlerin Türkiye'de gerçekleştirdikleri büyük çaptaki birleşmelerin listesi aşağıda verilmektedir¹¹⁷:

¹¹⁷ www.pdf.com.tr/main_page4_1html-101k

Tablo 5. 1995-2001 yılları arasında gerçekleşen Türk şirketleri ile yabancıların arasındaki birleşme, satış ve ortaklıklardan örnekler

1995-2001 yılları arasında gerçekleşen Türk şirketleri ile yabancıların arasındaki birleşme, satış ve ortaklıklardan örnekler					
Tarih	Yatırım Yapılan Firma	Yatırım Yapan Firma	Sektör	Alınan Pay	İşlem Bedeli (milyon USD)
1995	Tabaş Petrol	Conoco (ABD)	Petrol	%25	22
1995	Ortadoğu Rulman	Impo Tep. Vest. GmbH (Almanya)	Otomotiv	%8	19
1996	Çanakkale Çimento	CBR (Belçika)	Çimento	%98	264
1996	Maksan Makina	Atlantic Industries (ABD)	Makina	%40	42
1996	Saf Plastik	Van Leer B.V. (Hollanda)	Ambalaj	%100	-
1996	Sezginler	Booker McConnel Over Int.	Dağıtım	%40	40
1996	Van Leer Saf Plastik	Van Leer B.V. (Hollanda)	Plastik	%100	-
1997	Güven Plastik	Huhtamaki (Hollanda)	Plastik	%50	-
1997	Marshall	Akzo Nobel (Hollanda)	Boya	%61	70
1997	PEG Profilo	Bosch-Siemens GmbH (Almanya)	Beyaz Eşya	%46	97
1998	Alarko	Carrier Isıtma/Havalandırma (ABD)	Isıtma/Havalandırma	%42	40
1998	Baymak	Prussag Wolf (Almanya)	Isıtma/Havalandırma	%85	-
1998	Baymak Makina San.	Wolf GmbH (Almanya)	Makina ve Teçhizat	%85	-
1998	Baypa	Elco Klöckner Heitztechnik GmbH (Almanya)	Makina ve Teçhizat	%85	-
1998	Hacı Şakir Sabun Sanayi	Colgate Palmolive (ABD)	Kimya	%100	-
1998	Dalsan Alçı San.	Lafarge Platres International S.A. (Fransa)	Çimento		

1998	Kalevit Saniter Seramik San. A.Ş.	Compania Roca Radiadores S.A. (İspanya)	Pişmiş Kil ve Seramik	%50	-
1998	Karma Bilgisayar, Arena Bilgisayar, Armada Bilgisayar	CHS Electronic Inc. (ABD)	Bilgisayar	%100 - %20 - %49	-
1998	Kerevitaş Gıda Sanayi	Schöller Holding GmbH (Almanya)	Gıda	%26	-
1998	Meges Boya	SKW Baucheime Holding (Almanya)	Boya	%51	-
1998	Olmuksa	International Paper (ABD)	Kağıt	%42	37
1998	Özdağ Dağ. Paz.	Atlantic Industries (ABD)	İçecek	%40	-
1998	Peral A.Ş.	Promodes (Fransa)	Gıda	%36	-
1998	Sanipak	Procter & Gamble (ABD)	Kimya	-	-
1998	Tatmak Makine San.	Putzmeister A.G. (Almanya)	Makina ve Teçhizat	%25	-
1998	Tirsan Tiryakiler Otomobil Yedek Parça	Lemförder Metallwaren A.G. (Almanya)	Otomotiv	%100	-
1998	Trakmak Traktör	New Holland N.V. (Hollanda)	Makina ve Teçhizat	%38	-
1998	Türk Siemens Kablo ve Elektrik Sanayi A.Ş.	Pirelli (İtalya)	Elektrik	%55	-
1998	Vateks Tekstil San.	PGI Nonwovens B.V. (İsrail)	Tekstil	%51	-
1999	Porcan	Macklay (Hollanda)	Elektronik - Dağıtım	%50	-
1999	Kaynak Tekniği Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Lincoln Elektrik FranceS.A. (Fransa)	Kaynak	%50	-
1999	Beldesın Otomotiv Yan San ve Tic. A.Ş.	Mannesman Sachs AG	Otomotiv	%50	-
1999	Termo Teknik	Caradona (İngiltere)	Isıtma/Havalandırma	%80	-
2000	Alfa Menkul	Safron Partners	Aracı kurum	-	-

		(İngiltere)			
2000	Biletix Bilet Dağılım	TAG Enterprise (USD)	Bilet Satış	%51	-
2000	Barkod	Macklay International (Hollanda)	Elektronik Dağıtım	%50	-
2000	Doğadan Gıda	MKT Holding	Gıda	%50	-
2000	Doysan Yağ	ADM International	Yağ	%50	-
2000	Egepen Plastik	Deceuninck Plastik (Belçika)	Plastik	%47	-
2000	Elittepe Kahvecilik ve Gıda	Emeri B.V. (Elite-Straus, İsrail)	Kahve	%66	-
2000	Ersu Meyve ve Gıda San. A.Ş.	Zhonglu (Çin)	Meyve Konsantre	%40	-
2000	EWL Eczacıbaşı	Warner Lambert (ABD)	İlaç	%47	-
2000	Gorbon Seramik	EMEA (ABD)	Seramik Mutfak	%51	-
2000	İstanbul Fuarçılık	Intern Trade and Exhibitions ITE	Fuarçılık	%50	-
2000	Opet Petrolçülük	Enron/ECT Europe Finance	Enerji Dağıtım	%8	-
2000	NetOne	Safron Partners (İngiltere)	ISS	-	-
2000	Özbelge Motorsiklet	Snowdell Trading	Otomotiv	%73	-
2000	Öztiryakiler	Bianco (Almanya)	Ticari mutfak	%50	-
2000	Plaplast İzmir Plastik	Afol Platiana Ann.	Plastik	%73	-
2000	Plastiform Plastik	Ergom M. Plast	Plastik	%94	-
2000	Sense Kozmetik	Perfumes Diseno	Kozmetik	%75	-
2000	Sika-Deteks	Sika (İsviçre)	Kimya	%100	-
2000	Koç Holding	TNT (ABD)	Lojistik	%50	-
2000	Sezginler Gıda	Exel (İngiltere)	Dağıtım	%50	-
2000	Efes Pilsen	Cehernomor (Ukrayna)	İçecek	%51	-
2000	Tarımpeks Ziraî Ürünler	Guissepe Zorzi	Ziraî Ürünler	%37	-
2000	Tefa Elyaf Tekstil	Christian Michael Dal Grande	Tekstil	%50	-
2000	Uluslararası Pazar	Taylor Nelson Sofres	Danışmanlık	%75	-

	Araştırma Dan.				
2000	Vateks	PGI (ABD)	Tekstil	%80	-
2000	Verinet Uydu Haberleşme	Hughes Network System Inc. (Hollanda)	Telekom	%20	-
2000	Vista Ambalaj	Royal Ambalaj	Ambalaj	%51	-
2001	Hedef Holding	Alliance UniChem Plc.	İlaç	%25	-

Kaynak : Devlet İstatistik Enstitüsü 2002 verilerine göre

Aynı zamanda yurtiçi istatistikler özellikle finans, gıda, inşaat, kimya ve makina imalat sektöründeki birleşme ve satın alma canlılığına işaret etmektedir. 1997 Kasım ayında kurulan Rekabet Kurulu'nun inceleme altına aldığı şirket satış ve satın alma faaliyetleri (Rekabet Kurulu'nun onayını gerektiren belirli büyüklüğün üstündeki işlemler) konusunda veriler mevcuttur. Rekabet Kurulu aşağıdaki kriterlere uyan faaliyetleri inceleme altına almaktadır:

- İşlemlerde taraf olan partilerin toplam pazar payının ülkenin tamamında veya belirli bir bölgesinde %25'in üzerinde olması
- İşlemlerde taraf olan partilerin toplam satışlarının TRL 25 trilyonun üzerinde olması

Elde bulunan verilere göre, Kurul Kasım 1997'den itibaren 129 satın alma ve birleşmeyi onaylamış, bir tanesini onaylamamıştır. Türkiye'deki şirket birleşmeleri ve satın alma işlemlerinde de, dünyadaki trende paralel olarak satın alan şirketlerin yarısından fazlasının, hedef şirketin çoğunluk hissesine sahip olma ve yönetimin kontrolünü elinde tutma eğiliminde olduğu raporda ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Ülkemizde şirketlerin birleşme işlemleri daha çok bankacılık sektöründe görülmektedir (İstanbul Bankası'nın Ziraat Bankası ile Anadolu Bankası'nın Emlak Bankası ile birleşmeleri gibi). Ayrıca ülkemizde holdingler bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerden herhangi birisinin zor duruma düşmesi sonucu aynı holding bünyesinde çalışan diğer bir şirketle birleşmesiyle ilgili örnekler mevcuttur. Pemko Profilo Elektrik Motorları A.Ş'nin aynı holdinge bağlı Peg Profilo Elektrikli Gereçler Sanayi A.Ş ile birleşmesi örneğinde olduğu gibi. Son yıllarda ülkemizde yatırım yapmak isteyen yabancı firmaların yerli firmalarımızla eşit ya da farklı sermaye

oranlarında gerek yeni firma ünvanı altında, gerek eski firma ünvanı altında birleşerek çalıştıklarına da şahit olmaktadır"¹¹⁸

Türk şirketlerini, şirket birleşmeleri ve iş ortaklıkları kurulması yolunda engelleyen hususlar arasında kültürel nedenler başta gelmektedir. Türkiye'deki çeşitli ölçeklerdeki şirketler henüz aile şirketi şeklindedir ve ailenin yönetimindedirler. Profesyonel yönetime geçiş son yıllarda hızlanmış olmakla birlikte geçiş aşaması henüz tamamlanmış değildir. Aile yönetimindeki şirketler ise hiçbir zaman ellerindeki kontrolü kaybetmek istememekte ve bu nedenle de stratejik iş ortaklıklarına ve birleşmelere sıcak bakmamaktadırlar. Kendine aşırı güven, başkalarının daha başarılı olabileceğini kabul etmeme gibi psikolojik faktörler de birleşme ve iş ortaklıklarının önünde başka bir engeli oluşturmaktadır. Bununla birlikte şirketler henüz küresel rekabetin etkilerine maruz kalmadıklarından, kâr marjları açısından zorlanmaktadırlar. Küresel rekabet baskılarının artmasıyla birlikte, kârlı olmaktan çıkan şirketlerin birleşmeye ve başka şirketlerce satın alınma eğilimine girecekleri beklenmektedir.

Ekonomistlere göre; ABD ve AB ülkelerinde rekabet gücünü artırmak amacıyla yapılan evliliklerin Türkiye'de yapılması için zamana ihtiyaç vardır. Türkiye'de şirketin değeri kadar şirketin yönetiminin de kimde olduğu çok önemli. Türkiye'de şirket sahiplerinin çoğu, aynı zamanda şirketin idarecisi konumunda bulunuyor. Bu nedenlerden dolayı Türkiye'de batan bir şirketin satın alınması dışında ABD ve AB'de olduğu gibi şirket evliliklerinin olmayacağı öne sürülüyor. Türk şirketlerinin birleşmesinin önündeki engeller ise şunlardır:

- Vergi: Vergi yüzünden işadamları birleşmek istemiyor.
- Kültür: Türkiye'de ortaklık kültürü yok. Bu nedenle sinerji yaratılamıyor.
- Feodal bağ: Kurucular şirketlerine bağlı. En kötü şartta bile satmak istemiyor.
- Kurumsallaşma Eksik: Patrona bağlı şirketler birleşme düşüncesine karşı.
- Küreselleşme Anlaşılmadı: Yeni ekonomi, küreselleşme gibi kavramlar geç geldi.
- Anlaşma Eksikliği: Birleşmek için şirketler hisse değerlerini yüksek tutuyor.

¹¹⁸ C. F. Ertaş ., **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Şirket Birleşmeleri**, İkt. İşl. Ve Fins. Der., Ocak 1998, sayı 142

Türkiye’de şirket birleşmelerinin ender olarak gerçekleşmesinin ana sebep konunun henüz yeterince tanınmaması, öneminin bilinmemesidir. Türkiye de anonim şirketlerin % 90’ının aile şirketi olması gerçeği vardır. Anonim şirket olma gereği olan beş hissedar sayısı, aktif olarak işe katkıda bulunmayan aile üyelerinin genelde sembolik hisselerle şirkete ortak edilmesi yoluyla sağlanmaktadır. İşin başındaki bir veya iki kişi tarafından idare edilmekte, önemli kararlar onlar tarafından alınmakta ve diğer aile üyeleri de bunları onaylamakta, böylece yönetim kurulu kararları çıkarılmaktadır.

Halka açık olmayan anonim şirketlerin resmi kuruluşlara düzenli olarak raporlar bildirmesi gibi zorunlulukları yoktur. Bu sebeple pek çok halka kapalı aile şirketi, özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketi bağımsız dış denetim kuruluşlarıyla da çalışmayı tercih etmemektedirler. Sahip-yönetici görevini üstlenen kişi veya kişilerde mevcut durumu değiştirme isteğinin olmaması, yani psikolojik etmenler, birleşmelerin önünde bir engeldir. Ayrıca birleşme gerçekleşse de gerçekleşmese de, faaliyetleri sürdürecektir personel kalitesinin olmaması, yeterli planlama ve örgütlenme yapabilmek için gerekli bilgi ve yetenek noksanlığı, yani ileriye yönelik organizasyonların da yapılmaması önemlidir.

Birleşmeyle ile ticari ünvanın ve dolayısıyla mevcut müşterilerin yitirilmesi gibi olasılıklar birleşmeleri engelleyebilmektedir. Halbuki, yeni kurulacak şirkette birleşen şirketlerin isminin verilmesi gibi bir çözüme gidilebilir.

İflas gibi istenmeyen ama zorunlu durumlarda ise birleşme de tek çözüm olabilmektedir. Şirket birleşmelerini olumsuz etkileyen şirket dışı faktörlerde vardır. Bunların başlıcaları;

- Ekonomik koşulların elverişli olmaması, ekonomik istikrarsızlık
- Pazar büyüme hızının yetersiz olması
- Nakit sıkıntısı ve para temininde karşılaşılabilecek güçlükler
- Kaliteli ve yeterli miktarda insan gücü temininin güçlüğüdür.

Şirketlerin büyümesine doğal sınırlar getiren pazar büyüklüğü Türkiye’de birleşme/devralmaların önündeki birinci engel olarak sayılabilir¹¹⁹. Pazarın küçüklüğünden kaynaklanan sınırlar sebebi ile küresel bazda küçük kalan şirketler birleşme/devralma yöntemi ile değil rekabet yolu ile büyüme yöntemine ağırlık vermektedir. Yani, birleşmeler ile değil rakipleri iflas ya da tasfiye yolu ile piyasa dışına atarak büyüme yoluna gitmektedirler. Ancak bu yöntemle de küresel boyutta şirket büyüklüklerine ulaşmak beklenmemelidir. Pazar büyüklüğü ile beraber ekonominin gelişmişlik düzeyi ve sermaye piyasalarının sığılığı da birleşme/devralmaların önündeki başka bir engeldir. Sürekli bir fon açığı olan gelişmekteki Türkiye ekonomisindeki birkaç büyük bankayı alt alta topladığımızda dahi aktif büyüklüğü açısından dünyada ilk 50-100 banka arasında yer alabilecek bir banka yaratılamamaktadır. Küresel bazda yeni teknoloji ya da katma değer yaratamamak da uluslararası birleşme/devralmalara taraf olamamak için bir başka engeldir. Bu konuda istisnalar yok değil ancak sayıları bir elin parmaklarını geçmemektedir. (Turkcell, Migros/Ramstore, THY)

Şirketlerin kurumsal yapıları da birleşme/devralmalar için önemli bir engel teşkil etmektedir. Ekonominin büyük çoğunluğunun aile şirketlerinden oluştuğu gözönüne alındığında bu engelin önemi ortaya çıkmaktadır. Gözde terim olan “yeni ekonomi” şirketleri hariç, aile şirketlerinde birleşme/devralmaların yaygınlaşması ile işin dördüncü nesile geçmiş olması arasında önemli bir korelasyon vardır. Türkiye’de işlerin başında halen birinci nesil yöneticiler vardır (Doğuş, Çukurova, Süzer, Çolakoğlu, Sezginler). Aslında ikinci nesil gibi görünenlerin tamamına yakını da iş büyürken birinci nesil ile birlikte olmuş ve birinci nesilin etkisindedir (Koç, Sabancı, Eczacıbaşı). İkinci nesile devredilmiş gibi görünen çok sayıda grupta da birinci nesilin yakın kontrolü ve temel kararlarda vizesi sürmektedir (Ekinciler)¹²⁰.

Şirketlerin ortak amacı, sürekliliklerini sağlamaya çalışırken değerlerini maksimum seviyeye çıkarmak ve yanı sıra ekonomik büyüme gerçekleştirecek ülkelerin refah düzeyini arttırmaktır. Ekonomik büyüme olgusu özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler açısından çok önemlidir. Çünkü genel olarak gelişmekte olan ülkelerde sanayinin yapısı büyük oranda yaşam süreleri de ölçekleriyle paralel giden

¹¹⁹ www.activefinans.com/active/arsiv/say119/sirketevlilikleri.html, 16.06.2002

¹²⁰ Yılmaz Enis, **Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalar**, Dünya Gazetesi, 9 Ekim 1990, s. 4

küçük ve orta ölçekli şirketlerden oluşmaktadır. Bu çok sayıda, dağınık, küçük ve çok verimli olmayan şirketlerden oluşan sanayi yapısının değişmesi gerekmektedir.

Türkiye’de şirket birleşmeleri henüz gelişme aşamasındadır. Bu kavram yeni yeni tanınmakta, konuşulmakta ve birleşen şirketler dikkatle incelenmekte, başarılı olup olmayacakları merakla beklenmektedir.

90’lı yılların başına kadar birleşme/devralmalar Türkiye ekonomisinde yaygınlık kazanamamıştır. Yaygınlık kazanamamak değil, ekonomik şoklara karşı bir yeniden yapılanma yöntemi olarak dahi kullanılmamıştır. Bu dönemde sınırlı olarak görülen devralmalar da aslında alacaklı bankaların iflas etmiş şirketleri devralması olarak tanımlanabilir. Bunlara en güzel örnekler de Türkiye’nin en büyük özel sektör bankasının devraldığı liman işletmeciliği ve zeytin pazarlaması şirketleridir. 90’lı yılların başından itibaren ise kurumsal birleşmeler özel sektörde iki önemli amaç için yapılmaktadır. Bunların birincisi grupların/holdinglerin grup şirketlerini birleştirmeleri olarak adlandırılabilir. Bu tarz birleşmelere en güzel örnek Koç Grubu’nun geçtiğimiz dönemlerde yapmış olduğu beyaz eşya sektöründeki şirketlerini birleştirmesidir (Arçelik, Ardem ve pazarlama şirketleri). Son günlerde, ve en sonunda, gerçekleşen Anadolu Grubu’nun bira üretim şirketlerini birleştirmesi de aslında üzerinde çalışılması gereken bir örnektir.

İkinci olarak da holdinglerin genişlemesi için yapılan birleşme/devralmalardır. Bu tarz genişlemelerde son döneme kadar iki önemli sektör göze çarpmaktadır. Bu iki sektör bankacılık ve medyadır. Son onbeş yıla bakıldığında Türkiye’de kamu müdahaleleri hariç 26 banka alım-satımı gerçekleşmiştir. Özellikle bankacılık sektöründe bu kadar yoğun devralmanın yaşanmasının ardında “kolay para” ve “lisans değerleri” yatmaktadır.

Mâli sektörün diğer kurumlarında ise (sigorta, leasing, faktöring) lisans değeri yaratılamaması sebebi ile devralmalar sınırlı kalmıştır. Medya sektöründe yaşanan devralmaların sebebi ise kurumsal gelişmede mâli kesimde varolmakla birlikte medya sektöründe de varolmanın ikinci önemli koşul haline gelmesidir. Geride bıraktığımız dönem sosyal, ekonomik ve politik olarak incelendiğinde bu iki sektörün de hem rakiplere hem de yasama ve yürütme organlarına karşı bir güç olarak

kullanıldığı görülmektedir. Bugün Türkiye’de bu gücü kullanmak isteyen/isteyecek gruplara baktığınızda hemen hepsinin en az bir bankası ve en az bir medya şirketi olduğu görülecektir.

Özellikle son bir senede yapılan devralmalara bakıldığında ise bankacılık ve medya dışında bir sektörün daha gözde sektör haline geldiği görülmektedir. Bu, perakendecilik sektörüdür. Perakende ağı olan her türlü yatırımın hem bankacılıkla sinerji yaratacak olması, hem de “yeni ekonomi” şirketleri ve yatırımları için çok önemli bir avantaj sağlayacak olması bu tür birleşme/devralmaların önünü açmıştır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de iş ortaklıklarında ve birleşmelerde artış beklenmektedir. Türk şirketleri, 1980’li yılların ortasından itibaren yabancı şirketlerle ortaklaşa girişimler yapmaktadır. Ancak, Türk şirketlerinin yurt dışında şirket satın almaları çok yeni bir kavramdır. Bu noktada Bulgaristan, Romanya ve Türk Cumhuriyetleri önde gelmektedir. Yurtiçi istatistikler önümüzdeki günlerde özellikle finans gıda, inşaat, kimya ve makine imalat sektöründe birleşme ve satın alma canlılığı olacağına işaret etmektedir. Özellikle Avrupa Birliği’ne tam adaylığın söz konusu olduğu günlerde Türkiye’de şirket evliliklerinin ve iş ortaklarının daha fazla gündeme geleceği tahmin edilmektedir. Özellikle son kullanıcıya ulaşmada güçlü olan tek el şirketlerin pazar payları, yabancı şirketler için cazip birer iş ortaklığı veya birleşme ve satın alma konusu olmaktadır.

III : KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE TELEKOMÜNİKASYON VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜ

Küreselleşme sürecinin en önemli dinamiğini, bilimsel ve teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır.¹²¹ Baş döndürücü hızla ilerleyen teknoloji, bilim dünyasındaki son gelişmeler, dünyamızın yaşı göz önüne alındığında açıklanması hiç de kolay olmayan bir durumdur. Artık klasik üretim faktörleri, sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşerek bilgi ve teknoloji kavramları insanoğlunun en değerli varlığı haline gelmiştir.¹²²

Bilim ve teknoloji bugüne kadar dünyadaki büyük değişme ve gelişmelerin itici gücünü oluşturmuştur. Son yıllarda kişi ve toplumları büyüleyen aynı zamanda da ürküten ileri teknolojiler, politik, ekonomik ve askeri alanlarda yepyeni bir boyutla ortaya çıkmaktadır. Üçüncü sanayi devriminin yapı taşlarını oluşturmakta olan bu ileri teknolojiler alanında, sanayi ülkeleri arasında büyük bir yarış, rekabet ve teknolojik savaş sürmektedir.

Teknoloji geliştirme çabalarına büyük yatırımlar yapılarak kazanılan teknolojik rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemeyen merkez kapitalist ülkeler, bu teknelci gücü kendilerince tutabilmek için bu gücün ürünlerini (teknolojinin son ürünlerini) dünya çapında yaymak zorundadırlar. Teknolojik gelişme sürecinin dinamiği açısından olaya baktığımızda, yeni teknolojilerin geliştirilmesi de ancak mevcutların satılması ve bunun için uygun iktisadi ve sosyo-kültürel ortamın sağlanmasıyla söz konusu olabilmektedir. Böylesine bir ortamda doğal olarak teknolojinin son ürünleri olabildiğince yoğun ve hızlı bir şekilde karşımıza çıkıyor. Cep telefonları, uydu-temelli telekomünikasyon sistemleri hep bu sürecin sonuçları olarak hayatımıza giriyor. Netice itibariyle küreselleşme süreciyle birlikte, teknolojik gelişme sürecinin son ürünlerinin; mal ve hizmetler, enformasyon, kültür ve düşüncelerin dünya çapında ve hızla yaygınlaşmasının önündeki tüm engelleri kaldırmaktadır.

¹²¹ Yakup Kepenek, **Küreselleşmenin Ekonomik ve Siyasal Boyutları**, Ed. Martin Setzer ve Diğerleri, Ankara, Sodev Yayınları, 1997, ss. 51-55.

¹²² Uğur Yozgat, **Bilgi Toplumu**, Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı :6, İstanbul, 1997, s.25 .

Ağırlıklı olarak enformasyon teknolojisine dayalı bir biçimde gelişen bu sürecin içinde yer almak, bu ürünleri yalnızca kullanmakla sınırlı değildir. Bu ürünlerin üretim sistemlerine daha etkin bir şekilde yayılabilmesi ve sosyo-ekonomik hayatı olumlu bir şekilde etkileyebilmesi, yine bu teknolojileri sosyo-ekonomik koşullara uyarlayabilme ve yeniden üretilebilme bilgisi ve yeteneğine sahip olmayı da gerektirmektedir. Dolayısıyla bu noktada bazı kişiler teknolojinin küreselleşmesinden söz edip, özellikle yeni sanayileşen ve gelişmekte olan piyasalara sahip ülke örneklerinden hareketle bu sürecin artılar getirebileceğini öne sürebilmektedirler. Çünkü, bu ülkelerin çoğu teknoloji stratejilerini ekonomik büyüme ve rekabetçilik üzerine kurmuş durumdadır.¹²³

3.1. TELEKOMÜNİKASYON ve BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDEKİ GENEL EĞİLİMLER ve MEVCUT DURUM

Daha önce de bahsettiğimiz gibi teknolojiadaki olağanüstü gelişmeler ve artan küreselleşme eğilimi telekomünikasyon sektörünü klasik kalıpların dışına iterek köklü bir geçiş sürecine sokmuştur. Bu süreç içerisinde sektör, hem küreselleşme adı altında büyük işletmecilerin kendi ülke sınırlarının dışına çıkararak daha geniş bir yayılma politikası izlemelerine, hem de daha küçük çaplı yeni işletmelerin belirli hizmetlere yoğunlaşmak suretiyle piyasaya girmelerine tanık olmuştur.

Dünyada bir milyardan fazla insanın telefon ya da internet aracılığıyla birbirlerine ulaşabildiği bir ağ düşünüldüğünde, "Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri (TBT)" sektörünün gücü, büyüklüğü ve önemi hakkında fikir yürütmek kolaylaşmaktadır. Bu ağı meydana getiren telefon cihazları, santraller, yönlendiriciler, bakır ve optik kablolar, baz istasyonları, radyolinkler, uydular ve benzeri sayısız eleman bulunmaktadır. Bu evrensel ağın temelini oluşturan haberleşme teknolojilerinin hızla gelişmeye devam ettiği ve her an yeni hizmet çeşitleri ve yeni kullanıcı yapılarının ortaya çıktığı da bir gerçektir.

¹²³ G.M. Lowe, *The Globalization of Technology*, Physics Today, Part One, Vol.49, Issue 8, August 1996, ss.23-27

Dünyadaki Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının, 2001 yılında iki trilyon ABD Doları seviyesinde gerçekleştiği ifade edilmektedir¹²⁴. Bu pazarın %60'ı telekomünikasyon, %40'ı ise bilgi teknolojilerinden oluşmaktadır. Telekomünikasyon pazarı, Gelişmiş ülkelerde, 1994-1999 yılları arasında, %11,2'lik bir yıllık ortalama artış oranı yakalamıştır¹²⁵. Gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojileri pazarının 1990-1997 yılları arasında gerçekleşen yıllık ortalama artış oranı ise %8 olarak belirlenmiştir¹²⁶.

Türkiye için de durum farklı değildir. Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri, sekizinci beş yıllık kalkınma planında stratejik sektörlerden birisi olarak tanımlanmaktadır¹²⁷. Bu konudaki temel hedefin, ülkemizin telekomünikasyon yeteneğinin küresel düzeyde geliştirilerek, ekonomik ve sosyal refahın artırılmasına katkı sağlaması olarak ifade edilmektedir.

Yeni ekonomi, küreselleşme ve elektronik ticaret kavramlarının oluşturduğu gündemde, toplum yapısının hızla değiştiği ve "bilgi toplumu" olgusunun yerleştiği gözlenmektedir. Bir çok ülke tarafından benimsenen bilgi toplumu politikalarında aşağıdaki unsurlar dikkat çekmektedir :

- Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri kapsamındaki donanım ve hizmetlerin tüm sektörlerin lokomotifi konumunda bulunması
- Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri tarafından oluşturulan etkileşimli iletişim ağlarının, toplumsal ve ekonomik yaşamın temel ortamı haline gelmesi.
- Temel sektörlerde rekabetin sağlanması ve diğer ülke pazarlarına erişimin kolaylaşması .

Bilgi toplumu olarak kavramlaştırılan gelişmelerin nasıl ölçüleceği konusu, uluslar arası düzlemde tartışılmaya devam edilmektedir. Birleşmiş Milletler tarafından yapılan bir araştırmada, bir bilgi toplumu analizinde, kişisel bilgisayar, telefon

¹²⁴ EITO (2001), s.452

¹²⁵ OECD Communications Outlook (2001) , s.8

¹²⁶ OECD Information Technology Outlook (2000) , böl. 2, s.2

¹²⁷ DPT, 2001, 8 inci 5 Yıllık Kalkınma Planı : Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu , DPT, Ankara, s.157

aboneleri, elektronik üretim, elektronik tüketim, teknik eleman, okuma-yazma oranı, internet ve televizyon gibi unsurların ölçülebilmesi gerektiği ifade edilmektedir¹²⁸.

Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarı incelenirken, değişken hizmet çeşitliliği ile telekomünikasyon, bilgi teknolojileri ve yayıncılık arasındaki yakınsama nedeniyle, net Pazar tanımları yapmak zorlaşmaktadır. Özellikle rekabet koşullarının izlenebilmesi için uygun Pazar tanımlarına gerek duyulmaktadır¹²⁹. Sektörde yer alan işletmeciler ve üreticiler olduğu kadar sektöre yön verecek politika ve düzenleme geliştirici kurumların da çok iyi bir pazar analizi yaparak ileriye dönük beklentileri ortaya koyması gerekmektedir. Her ne kadar ileriye dönük Pazar yapılarını önceden belirlemek bir tahminden öteye gidemese de, bu konuda geliştirilmiş matematiksel, istatistiksel ve ekonomik yöntemler bulunmaktadır. Sağlam veriler ve bilimsel yöntemler kullanılmasıyla ileriye dönük perspektifler çizmek mümkün olmaktadır. Bunun için düzenli bir veritabanı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Geçmişe dönük veriler ne kadar düzenli olursa ileriye dönük tahminler de o derece sağlıklı olacaktır.

3.2. TELEKOMÜNİKASYON VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ PAZARI

Ülkelerin genel ekonomik gelişimi ile Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri (TBT) pazarının gelişimi arasındaki ilişki her zaman dikkat çekici olmuştur¹³⁰. Bir çok bölgesel kalkınma teorisinde telekomünikasyon, büyümenin motoru olarak tanımlanmaktadır. Teorik olarak telekomünikasyon iki tür ekonomik avantaj sunmaktadır : Birincisi, tüm altyapı türlerinde olduğu gibi, altyapının sağladığı, katma değer, verimlilik ve iş alanı açma gibi ekonomik imkanlar, ikincisi ise ağ yapısından kaynaklanan avantajlardır. Ağ yapısında, farklı bölgeleri birbirine bağlayan ağlar aracılığı ile daha fazla bilgi akışının sağlanması, ağ tabanlı yeniliklerin yayılması ve daha önce bilinmeyen pazarlara erişim mümkün olmaktadır.

Diğer taraftan bakarsak, Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının talep yönlü gelişen bir Pazar mı yoksa, teknolojinin gelişimiyle büyüyen bir Pazar mı

¹²⁸ TUBİTAK-BİLTEN, 2001. **Bilgi Teknolojileri Yaygınlık ve Kullanım Araştırması – 2000**, TUBİTAK, Ankara

¹²⁹ European Commission, 2001, **Draft Guidelines on Market Analysis and the Calculation of Significant Market Power**, EC, Commission Working Document

¹³⁰ G. Jeunhomme, **Measuring Telecommunication Infrastructure Needs and Demand**, Msc Thesis, 2000, MIT

olduğu konusunda da değişik görüşler bulunmaktadır. Aslında pazarın hem talep hem de gelişen teknolojiyle, iki unsurun birbirini pozitif yönde etkilemesiyle genişlediğini söylemek daha doğru olacaktır.

Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının değerinin tespit edilmesi için, pazarı oluşturan bileşenlerin tanımlanması gerekmektedir. Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarını oluşturan bileşenler ve bunlara ait ekonomik büyüklükler ve diğer göstergeler farklı biçimde gruplandırılabilir. Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarı ile ilgili bir analiz yaparken bu tanımları gözden geçirmek yararlı olacaktır.

3.2.1.DÜNYA TELEKOMÜNİKASYON VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ GÖSTERGELERİ

Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarı ifadesi oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu tür bir sınıflandırma sonucu oluşturacak serilerle, ülkelerde telekomünikasyon gelişimi irdelenebilmektedir. Ayrıca, bilgi teknolojileri ve yayıncılık alanlarındaki verilerin de eklenmesiyle, iletişimin genel çerçevesinin çizilebileceği ifade edilmektedir. Bu bilgilerin kullanılmasıyla, ülkelerdeki telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının büyüklüğü hakkında fikir yürütmek , karşılaştırmalar yapmak ve hedefler belirleyerek, politikalar üretmek mümkün olmaktadır¹³¹.

Tablo 6'daki verilere göre, dünya nüfusunun büyük bölümü Asya kıtasında bulunmakla birlikte, kişi başına gelirin en yüksek olduğu bölgeler, Amerika ve Avrupa olmaktadır. Türkiye'nin milli geliri ise, Afrika ve Asya ortalamasının üstünde ancak, gelişmiş ülkelerin yoğunlukla bulunduğu Amerika ve Avrupa ortalamaları ile dünya ortalamasının altında yer almaktadır.Genel olarak, Amerika ve Japonya'nın nüfus olarak artışının yanında, Almanya'nın da büyük artış gösterdiğini, gelişmiş diğer bir ülke olan Lüksemburg'un ise artış da daha sabit bir yükselme içinde olduğunu görürüz.

Dünyadaki telekomünikasyon gelirleri hem toplam olarak hem de kişi başına düşen oran olarak, en fazla Amerika kıtasında gerçekleşmektedir.(Tablo 7) Avrupa,

¹³¹ Nur Saygı, **Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı Mevcut Durum ve 10 yıllık bir perspektif Çalışması**, Uzmanlık Tezi, Mart 2002, Ankara, ss. 7-13

Amerika'yı takip etmektedir. Telekomünikasyon gelirlerinin GSYİH'daki paylarına bakıldığında genellikle %2-3 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Bu oran, kişi başına elde edilen geliri dünya ortalamasının çok altında olan Türkiye için %3,1 ile dünya ortalamasının üzerinde gerçekleşmektedir. Buradan, telekomünikasyonun Türkiye için önemli bir ekonomik büyüklük oluşturduğu değerlendirilmesini yapmak mümkündür.

Elimizdeki diğer güncel verilere bakacak olursak, ülkelerin gayri safi milli hasıla oranları (Tablo 8) ve telekomünikasyon sektöründeki gelirin yüzdesel olarak gayri safi milli hasıla daki dağılımı görebiliriz. (Tablo 9) Türkiye görüldüğü gibi, dolar bazında en düşük değere sahiptir. Macaristan'ın 2001 yılındaki oranı ise şaşırtıcıdır. Fransa ve Avusturya da ortalamanın altında kaldığı görülmektedir.



Tablo 6 . Toplam Nüfusun Ülkelere Dağılımı

TOPLAM NÜFUS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Avustralya	17 065	17 284	17 495	17 667	17 855	18 072	18 311	18 538	18 760	18 984	19 225	19 485
Avusturya	7 718	7 823	7 884	7 993	8 031	8 047	8 059	8 072	8 078	8 092	8 110	8 128
Belçika	9 967	10 005	10 045	10 084	10 116	10 157	10 158	10 181	10 203	10 226	10 251	10 263
Kanada	27 701	28 031	28 377	28 703	29 036	29 354	29 672	29 987	30 248	30 499	30 770	31 082
Çek Cumhuriyeti	10 362	10 309	10 318	10 331	10 336	10 331	10 316	10 304	10 294	10 283	10 272	10 287
Danimarka	5 141	5 154	5 171	5 189	5 206	5 233	5 263	5 285	5 304	5 322	5 340	5 359
Finlandiya	4 986	5 029	5 042	5 066	5 088	5 108	5 125	5 140	5 153	5 171	5 181	5 195
Fransa	56 709	56 976	57 240	57 467	57 659	57 844	58 026	58 207	58 398	58 623	58 893	59 191
Almanya	63 254	79 984	80 595	81 179	81 422	81 661	81 895	82 052	82 029	82 087	82 205	82 311
Yunanistan	10 089	10 200	10 322	10 380	10 426	10 454	10 465	10 498	10 516	10 538	10 601	10 623
Macaristan	10 365	10 346	10 324	10 294	10 261	10 229	10 193	10 155	10 114	10 068	10 024	10 185
İzlanda	255	258	261	264	266	267	269	271	274	277	281	285
İrlanda	3 503	3 524	3 549	3 563	3 583	3 601	3 626	3 661	3 705	3 745	3 787	3 839
İtalya	56 737	56 760	56 859	56 442	56 623	56 745	56 826	56 941	57 040	57 078	57 189	57 348
Japonya	123 480	123 960	124 430	124 830	125 180	125 470	125 864	126 166	126 486	126 686	126 926	127 210
Kore	42 869	43 296	43 748	44 195	44 642	45 093	45 525	45 954	46 287	46 617	47 008	47 343
Lüksemburg	384	390	395	401	407	413	416	421	427	433	439	441
Meksika	81 250	83 265	84 902	86 613	88 402	90 164	92 159	93 938	95 676	97 586	97 379	99 109
Hollanda	14 947	15 068	15 182	15 290	15 381	15 460	15 523	15 607	15 707	15 812	15 926	15 987
Yeni Zelanda	3 363	3 477	3 514	3 554	3 602	3 656	3 714	3 761	3 792	3 811	3 831	3 850
Norveç	4 241	4 262	4 287	4 312	4 337	4 359	4 381	4 405	4 431	4 462	4 491	4 514
Polonya	38 119	38 245	38 365	38 459	38 544	38 588	38 618	38 650	38 666	38 654	38 646	38 641
Portekiz	9 877	9 865	9 833	9 840	9 840	9 847	9 866	9 878	9 968	9 988	10 008	10 061
Slovak Cumhuriyeti	5 298	5 283	5 307	5 325	5 347	5 364	5 374	5 383	5 391	5 395	5 401	5 379
İspanya	38 851	38 920	39 011	39 096	39 166	39 223	39 279	39 348	39 453	39 626	39 927	40 266
İsviçre	8 559	8 617	8 668	8 719	8 781	8 827	8 841	8 846	8 851	8 858	8 872	8 896
İsviçre	6 712	6 800	6 875	6 938	7 019	7 041	7 072	7 089	7 110	7 144	7 184	7 231
Türkiye	56 203	57 305	58 401	59 491	60 573	61 646	62 695	63 745	64 789	65 819	67 461	68 610
İngiltere	57 561	57 808	58 006	58 198	58 401	58 612	58 807	59 014	59 237	59 501	59 756	60 012
Amerika	249 973	252 665	255 410	258 119	260 637	263 082	265 502	268 048	270 509	272 945	275 372	285 023
Toplam	1 025 539	1 050 909	1 059 816	1 068 002	1 076 167	1 083 948	1 091 840	1 099 531	1 106 865	1 114 283	1 120 688	1 136 056

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003, A 4, s.257

Tablo 7. Telekomünikasyon Sektöründeki Gelirlerin Ülkelere Dağılımı

TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDEKİ GELİRLERİN ÜLKELERE DAĞILIMI	1991	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Avustralya	9 554	13 109	13 463	12 850	14 098	14 656	13 382
Avusturya	2 934	4 012	3 736	4 120	4 997	4 440	5 043
Belçika	2 820	4 480	4 244	5 101	5 896	6 095	6 716
Kanada	12 667	13 361	17 080	18 539	18 472	20 072	20 102
Çek Cumhuriyeti	485	1 130	1 452	1 833	2 110	2 316	2 558
Danimarka	2 389	3 491	3 485	3 760	4 146	4 173	4 216
Finlandiya	2 140	2 693	3 071	3 634	4 041	4 004	4 233
Fransa	20 527	30 591	28 620	28 878	33 153	27 186	29 270
Almanya	28 430	42 067	43 698	49 091	50 707	51 038	57 075
Yunanistan	1 345	3 133	3 285	4 304	4 254	4 297	4 995
Macaristan	466	1 841	2 138	2 513	3 071	3 210	3 613
İzlanda	89	156	151	167	191	253	216
İrlanda	1 271	1 952	2 131	1 912	2 448	2 249	2 478
İtalya	18 155	24 189	23 880	26 468	26 696	24 590	26 590
Japonya	52 115	111 574	109 958	105 886	136 760	157 582	141 943
Kore	6 112	14 919	9 097	12 784	13 557	18 168	18 131
Lüksemburg	154	318	306	341	364	342	372
Meksika	5 390	6 755	8 770	9 207	10 537	13 196	14 890
Hollanda	5 192	8 413	7 890	9 491	10 719	10 150	11 607
Yeni Zelanda	1 484	2 142	2 249	2 041	2 173	2 224	2 117
Norveç	2 204	4 437	3 609	5 018	4 910	4 562	5 130
Polonya	1 160	2 535	2 593	3 620	4 592	5 427	6 583
Portekiz	1 671	3 822	3 959	4 215	4 730	4 981	5 431
Slovak Cumhuriyeti	0	417	451	480	444	804	942
İspanya	10 066	11 630	14 254	15 961	18 202	18 652	21 745
İsviçre	5 717	7 577	6 910	7 393	7 421	6 867	7 219
İsviçre	5 173	7 687	6 794	7 699	7 535	7 559	7 879
Türkiye	2 744	3 066	3 983	5 017	5 462	6 215	5 888
İngiltere	26 031	30 539	35 782	45 000	50 806	54 608	55 828
Amerika	153 942	222 256	256 801	272 801	301 648	335 023	344 762
Toplam	382 426	583 293	623 841	670 122	754 140	814 938	831 294

Kaynak : OECD Communications Outlook , 2003 , s. 70

Tablo 8. Gayri Safi Millî Hasıla'nın Ülkeler Arası Dağılımı

GAYRİ SAFİ MİLLİ HASILA (GSMH)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Avustralya	310 459	317 270	313 019	303 728	344 050	372 465	413 973	415 725	372 070	405 943	389 552	347 165
Avusturya	160 967	168 505	189 789	184 634	199 290	236 010	231 227	205 040	211 041	209 211	187 928	188 126
Belçika	196 796	201 318	224 611	215 194	234 988	277 156	269 044	244 316	250 970	250 572	227 831	229 099
Kanada	572 621	586 645	569 679	554 722	554 071	582 701	605 913	629 695	608 345	647 946	704 328	693 920
Çek Cumhuriyeti	29 607	26 997	29 701	35 001	41 083	52 037	57 736	52 994	56 671	54 594	50 766	56 417
Danimarka	133 330	134 008	146 998	138 913	151 842	180 314	182 912	169 140	172 449	173 867	160 413	161 597
Finlandiya	137 450	123 509	109 193	86 303	99 825	130 073	127 968	122 861	128 854	128 176	120 394	120 587
Fransa	1 216 078	1 220 326	1 341 180	1 281 020	1 345 085	1 555 064	1 554 074	1 405 801	1 450 946	1 441 598	1 299 887	1 306 895
Almanya	1 680 657	1 767 294	2 016 500	1 946 118	2 090 964	2 467 534	2 381 429	2 102 921	2 143 778	2 100 319	1 858 257	1 841 964
Yunanistan	83 215	91 136	99 713	93 840	100 425	117 540	123 734	121 544	121 578	125 178	113 566	108 496
Macaristan		33 740	37 603	38 960	41 896	44 669	45 162	45 723	47 050	48 043	46 604	51 926
İzlanda	6 286	6 718	6 882	6 038	6 200	6 903	7 206	7 301	8 081	8 496	8 490	7 702
İrlanda	47 158	47 695	53 379	50 278	54 709	66 704	73 492	79 782	86 640	94 712	94 927	103 069
İtalya	1 100 247	1 162 550	1 224 647	996 743	1 028 808	1 098 871	1 228 054	1 166 233	1 192 243	1 179 252	1 068 594	1 086 334
Japonya	3 052 111	3 483 259	3 802 460	4 375 172	4 812 007	5 291 722	4 695 738	4 313 261	3 940 377	4 493 347	4 765 092	4 141 393
Kore	252 623	295 235	314 737	345 717	402 523	489 258	520 205	476 486	317 079	406 070	461 519	422 167
Lüksemburg	11 023	11 689	13 308	13 535	15 307	18 110	18 110	17 561	18 861	19 561	18 773	18 949
Meksika	262 953	314 287	364 186	402 627	420 166	286 140	332 313	400 792	420 826	480 511	579 849	587 299
Hollanda	293 092	301 678	333 555	326 399	346 822	414 019	409 168	374 972	393 549	397 515	367 972	379 292
Yeni Zelanda	43 520	42 149	40 470	44 055	51 669	60 973	66 835	65 981	54 101	56 006	50 807	46 965
Norveç	115 448	117 811	126 398	116 178	122 884	146 490	157 611	155 045	147 659	153 520	161 803	158 383
Polonya	58 976	76 305	84 518	86 066	99 162	127 316	143 639	144 009	159 069	154 941	157 454	167 464
Portekiz	71 573	81 092	98 176	86 484	90 287	107 769	111 987	106 900	112 141	114 618	105 543	109 558
Slovak Cumhuriyeti				12 694	14 551	18 379	19 775	20 407	21 310	19 713	19 270	18 349
İspanya	512 170	552 576	595 137	502 300	501 247	583 716	610 857	561 523	586 619	601 578	558 520	580 529
İsveç	238 278	247 412	255 177	192 499	206 782	240 297	261 752	239 030	239 667	242 694	229 089	209 796
İsviçre	228 276	233 329	242 811	236 350	260 922	307 906	295 027	256 119	262 061	259 046	239 285	246 742
Türkiye	150 676	151 041	159 095	180 422	130 652	169 319	181 465	189 878	200 307	184 858	199 264	148 017
İngiltere	995 179	1 028 332	1 071 674	958 697	1 048 195	1 141 549	1 190 959	1 329 618	1 433 008	1 453 660	1 431 686	1 433 701
Amerika	5 750 800	5 930 700	6 261 800	6 582 900	6 993 300	7 338 400	7 751 100	8 256 500	8 720 200	9 206 900	9 810 200	9 810 200
Toplam	17 711 570	18 754 605	20 126 395	20 393 587	21 809 712	23 929 402	24 068 463	23 677 160	23 877 552	25 112 444	25 487 664	24 782 103

Not : Milyar dolar cinsinden rakamlardır.

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003, A 3, s. 256

Tablo 9 . Telekomünikasyon Gelirlerinin GSMH içindeki yeri

TELEKOM GELİRLERİNİN GSMH (GayriSafiMilliHasıla) İÇİNDEKİ YERİ %										
	1985	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	Rakamsal	
Avustralya	1,92,	2,81	2,99	3,24	3,45	3,47	3,76	3,85	17 817	
Avusturya	1,68,	1,75	1,82	1,82	1,95	2,39	2,36	2,68	23 145	
Belçika	1,27	1,37	1,56	1,74	2,03	2,35	2,68	2,93	22 323	
Kanada	2,21	2,12	2,09	2,71	3,05	2,85	2,85	2,9	22 325	
Çek Cumhuriyeti		1,69	1,91	2,74	3,23	3,86	4,56	4,53	5 484	
Danimarka	1,49	1,77	2,07	2,06	2,18	2,38	2,6	2,61	30 154	
Finlandiya	1,5	1,62	1,95	2,5	2,82	3,15	3,33	3,51	23 212	
Fransa	1,65	1,55	1,94	2,04	1,99	2,3	2,09	2,24	22 079	
Almanya	1,6	1,49	1,87	2,08	2,29	2,41	2,75	3,1	22 378	
Yunanistan	1,33	1,55	2,38	2,7	3,54	3,4	3,78	4,6	10 213	
Macaristan			3,45	4,68	5,34	6,39	6,89	6,96	5 098	
İzlanda	1,29	1,35	1,92	2,07	2,06	2,25	2,98	2,8	27 016	
İrlanda	2,31	2,76	2,65	2,67	2,21	2,58	2,37	2,4	26 848	
İtalya	1,48	1,46	1,68	2,05	2,22	2,26	2,3	2,48	18 943	
Japonya	1,58	1,52	2,01	2,55	2,69	3,04	3,31	3,43	32 556	
Kore	2,05	2,05	2,17	1,91	4,03	3,34	3,94	4,29	8 917	
Luksemburg	1,03	1,33	1,66	1,74	1,81	1,86	1,82	1,96	42 968	
Meksika	0,52	1,53	2,27	2,19	2,19	2,19	2,28	2,54	5 926	
Hollanda	1,45	1,71	2,05	2,1	2,41	2,7	2,76	3,06	23 725	
Yeni Zelanda	2,46	3,33	3,44	3,41	3,77	3,88	4,38	4,51	12 199	
Norveç	1,91	2,02	2,14	2,33	3,4	3,2	2,82	3,24	35 087	
Polonya		0,88	1,69	1,8	2,28	2,96	3,45	3,93	4 334	
Portekiz	2,66	1,93	2,83	3,7	3,76	4,13	4,72	4,96	10 889	
Slovak Cumh.			1,72	2,21	2,25	2,25	4,17	5,13	3 411	
İspanya	1,44	1,69	1,89	2,54	2,72	3,03	3,34	3,75	14 417	
İsveç	1,78	2,24	2,91	2,89	3,08	3,06	3	3,44	23 583	
İsviçre	2,15	2,14	2,62	2,65	2,94	2,91	3,16	3,19	34 123	
Türkiye	1,03	1,37	1,08	2,1	2,5	2,95	3,12	3,98	2 157	
İngiltere	2,36	2,59	2,5	2,69	3,14	3,5	3,81	3,89	23 890	
Amerika	2,67	2,54	2,71	3,11	3,13	3,28	3,42	3,51	34 419	
Toplam	2,13	2	2,25	2,63	2,81	3	3,2	3,35	21 814	

Kaynak : OECD Communications Outlook, s. 71

Genel olarak dünyada, sabit telefonların gelişiminin yavaşladığı ve mobil telefon (cep telefonu) kullanımının arttığı gözlenmektedir.

Tablo 10. Mobil Telefon (Cep telefonu) Kullanım Oranları

MOBİL TELEFONU KULLANIM ORANLARI	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Avustralya	21,8	24,7	26,2	33,3	44,5	57,1
Avusturya	7,4	14,4	28,5	53,1	75,4	83,1
Belçika	4,7	9,6	17,2	31,2	54,9	74,9
Kanada	11,5	14,2	17,7	22,7	28,4	34,9
Çek Cumhuriyeti	1,9	5,1	9,4	18,9	42,3	67,5
Danimarka	25	27,3	36,4	49,4	63	73,9
Finlandiya	28,8	40,7	55,2	63,3	72	80,4
Fransa	4,2	9,9	19,2	35,2	50,3	62,6
Almanya	7,1	10	17	28,6	58,6	68,3
Yunanistan	5,1	8,9	19,6	37	56	75
Macaristan	4,6	7	10,2	15,9	30,7	48,8
İzlanda	17,2	24,3	38,7	62,3	76,5	82,6
İrlanda	8	14	25,5	42,7	53,3	72,2
İtalya	11,3	20,7	35,6	52,7	73,8	87,1
Japonya	21,4	30,3	37,4	44,9	52,6	58,8
Kore	7	15	30,2	50,3	57	61,4
Lüksemburg	10,8	16	30,5	48,2	69,2	98
Meksika	1,1	1,9	3,5	7,9	14,5	22
Hollanda	6,5	10,8	21,3	42,9	69,1	81,3
Yeni Zelanda	12,8	18,9	33,1	40,5	57,1	62,9
Norveç	28,8	38,1	47,5	61,5	75	81,7
Polonya	0,6	2,1	5	10,1	17,5	27,8
Portekiz	6,7	15,3	30,8	46,8	66,6	79,3
Slovak Cumhuriyeti	0,5	3,7	8,6	12,3	20,5	39,9
İspanya	7,6	11	17,9	37,6	60	73,3
İsveç	28,2	35,8	46,4	57,9	71,8	80,5
İsviçre	9,4	14,7	23,9	42,8	64,6	72,9
Türkiye	1,3	2,5	5,4	11,8	22,8	26,8
İngiltere	11,6	14,1	21,9	40,2	72,7	77,1
Amerika	16,6	20,6	25,6	31,5	39,8	45,1
Toplam	20	29,4	45,6	71,9	109,2	128,2

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003 , s.104

Tablo 11. 2002 Yılında Servis Veren Operatörlerin Durumu

2002 YILINDA SERVİS VEREN OPERATÖRLERİN DURUMU	Sabit Telefon hat sayısı	Mobil Operatör sayısı
Avustralya	89	4
Avusturya	67	4
Belçika	22	3
Kanada	75	8
Çek Cumhuriyeti	23	3
Danimarka	15	4
Finlandiya	85	66
Fransa	69	7
Almanya	184	4
Yunanistan	19	4
Macaristan	10	3
İzlanda	3	3
İrlanda	86	3
İtalya	206	4
Japonya	359	26
Kore	4	3
Lüksemburg	25	2
Meksika	37	10
Hollanda	26	6
Yeni Zelanda	11	2
Norveç	43	2
Polonya	56	3
Portekiz	42	3
Slovak Cumhuriyeti	1	2
İspanya	50	3
İsveç	146	63
İsviçre	52	3
Türkiye	1	4
İngiltere	225	4
Amerika	2222	420

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003 , s. 107

Gelişmiş ülkelerde sabit telefon pazarı doyuma ulaşmak üzeredir. Zaten yıllık artış oranlarına baktığımızda en yüksek oranların Afrika ve Asya gibi gelişmemiş ülkelerin çoğunlukta olduğu, sabit telefon altyapısını henüz tam anlamıyla gerçekleştirememiş bölgelerde rastlandığı, gelişmiş bölgelerdeki yıllık artış oranlarının ise dünya ortalamasının altında kaldığı görülmektedir.

Tablo 12 . Mobil Telekomünikasyon Gelirleri ve Toplam Gelir İçindeki Yeri (%)

MOBİL TELEKOM GELİRLERİ ve TOPLAM GELİR İÇİNDEKİ YERİ %	1995		1998		1999		2000		2001	
		%		%		%		%		%
Avustralya	1 776,71	15,96	3 564	27,74	3 861	27,38	3 686	25,15	3 488	26,06
Avusturya			937	22,75	1 823	36,48	2 587	58,27	3 006	59,6
Belçika	419,5	9,73	1 167	22,88	1 600	27,14	2 052	33,67	2 707	40,3
Kanada	1 662,84	13,65	2 958	15,96	3 155	17,08	3 747	18,67	4 287	21,33
Çek Cumhuriyeti	112,11	11,26	597	32,58	850	40,28	1 162	50,16	1 414	55,29
Danimarka	312,14	8,37	829	22,05	993	23,95	983	23,56	1 032	24,48
Finlandiya	512,36	20,23	1 295	35,64	1 588	39,3	1 666	41,61	1 796	42,42
Fransa	2 140,68	7,1	4 385	15,18	6 393	19,28	7 120	26,19	8 803	30,07
Almanya	6 828,67	14,77	12 472	25,41	16 428	32,4	15 478	30,33	16 204	28,39
Yunanistan	293,53	10,49	1 127	26,18	1 564	36,76	1 670	38,88	1 802	36,08
Macaristan	286,38	18,58	712	28,33	764	24,89	1 043	32,49	1 312	36,32
İzlanda	13,15	9,92	36	21,41	46	24,18	111	43,76	104	48,18
İrlanda			490	25,6	987	40,33	1 341	46,48	1 649	50,52
İtalya	2 847,88	15,41	7 706	29,12	8 785	32,91	9 444	38,4	11 986	44,51
Japonya	25 292,37	23,72	45 697	43,16	60 028	43,89	74 948	47,56	75 382	53,11
Kore	2 216,80	20,87	3 798	29,71	7 284	53,73	10 905	60,02	10 800	59,57
Lüksemburg	15,34	5,11	26	7,57	81	22,23	82	24,04	112	29,98
Meksika	449,53	6,92	815	8,85	1 350	12,81	2 944	22,31	4 247	28,52
Hollanda	859,7	10,15	2 164	22,81	2 580	24,07	3 412	33,62	4 129	35,58
Yeni Zelanda	206,12	9,83	315	15,42	481	22,16	625	28,1	612	28,91
Norveç	478,86	15,29	1 272	25,35	1 350	27,49	1 239	27,16	1 304	25,43
Polonya			668	18,46	1 416	30,83	1 931	35,59	2 621	39,81
Portekiz	397,36	13,04	1 155	27,4	1 549	32,7	1 980	39,74	2 495	45,94
Slovak Cumh.	3,57	1,13	25	5,31	13	2,84	276	34,3	354	37,62
İspanya	613,47	5,57	4 327	27,11	6 295	34,59	7 544	40,45	8 954	41,18
İsveç	848,11	12,13	1 351	18,28	1 532	20,65	1 571	22,88	1 772	24,55
İsviçre	539,83	6,69	1 237	16,07	2 527	33,53	2 776	36,72	3 322	42,17
Türkiye	55,18	3,03	336	6,69	670	12,28	861	13,85	758	12,88
İngiltere	2 539,68	8,9	6 000	13,33	7 903	15,56	10 455	19,14	11 864	21,25
Amerika	18 627,00	9,35	37 032	13,57	50 152	16,63	63 280	18,89	76 474	22,18
Toplam	70 348,89	13,05	144 492	21,56	194 047	25,73	236 918	29,07	264 793	31,85

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003, s. 74

Mobil telefon dağılımı konusunda da benzer yorumlar yapmak mümkündür. Ancak gelirlerin yıllık artış oranları dikkate alındığında, mobil telefonların hızla bir artış gösterdiği görülmektedir.

Mobil telekom gelirlerinin ve toplam milli gelir içindeki yerini içeren tabloyu göz önüne aldığımızda, Japonya ve Amerika'nın son yıllardaki rakamları oldukça fazla görünmektedir. Fakat bu oran toplam gelir içinde normal seviyede

görülmektedir. Kore ve Avusturya'daki toplam gelir içindeki oran büyük bir artış göstermektedir. Ülkemiz ise, en düşük artış oranına sahip olmakla beraber bu artışın önümüzdeki yıllarda daha artacağı düşünülmektedir.

Tablo 13. Toplam Abone Sayısının Yıllara Göre Dağılımı

TOPLAM ABONE SAYISININ YILLARA GÖRE DAĞILIMI	1991	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Avustralya	291 459	3 990 000	4 578 000	4 918 000	6 315 000	8 562 000	11 132 000
Avusturya	115 402	598 804	1 164 270	2 300 000	4 300 000	6 117 243	6 758 000
Belçika	51 420	478 172	974 494	1 756 287	3 186 602	5 629 000	7 690 000
Kanada	786 000	3 420 318	4 265 778	5 358 015	6 911 038	8 751 338	10 858 323
Çek Cumhuriyeti	1 242	200 315	521 469	965 476	1 944 553	4 346 009	6 947 151
Danimarka	175 943	1 316 592	1 444 000	1 931 000	2 628 585	3 363 552	3 960 165
Finlandiya	319 137	1 476 976	2 091 791	2 845 985	3 273 433	3 728 625	4 175 587
Fransa	375 000	2 440 139	5 754 539	11 210 100	20 619 000	29 613 764	37 028 266
Almanya	532 251	5 782 200	8 175 500	13 913 000	23 446 000	48 202 000	56 245 000
Yunanistan		531 488	938 038	2 056 084	3 894 312	5 932 403	7 963 742
Macaristan	8 477	473 000	706 000	1 036 000	1 601 000	3 076 000	4 967 430
İzlanda	12 889	46 302	65 746	106 000	172 600	215 000	235 400
İrlanda	32 000	290 000	510 747	946 000	1 600 000	2 020 000	2 770 000
İtalya	568 000	6 413 412	11 760 000	20 300 000	30 068 000	42 200 000	49 950 000
Japonya	1 378 108	26 906 511	38 253 000	47 307 592	56 845 594	66 784 374	74 819 186
Kore	166 198	3 180 989	6 895 477	13 982 919	23 442 724	26 816 398	29 045 596
Lüksemburg	1 130	45 000	67 208	130 000	208 364	303 274	432 400
Meksika	160 900	1 021 900	1 740 814	3 349 500	7 731 635	14 077 880	21 757 089
Hollanda	115 000	1 016 000	1 688 550	3 347 000	6 790 000	11 000 000	13 000 000
Yeni Zelanda	100 200	476 200	710 000	1 254 900	1 542 000	2 187 000	2 422 000
Norveç	227 733	1 261 445	1 676 763	2 106 414	2 744 793	3 367 763	3 689 246
Polonya		216 900	812 000	1 928 000	3 904 000	6 747 000	10 750 000
Portekiz	12 600	663 651	1 506 958	3 074 633	4 671 458	6 664 951	7 977 500
Slovak Cumhuriyeti		28 658	200 141	465 364	664 072	1 109 888	2 147 331
İspanya	108 451	2 997 212	4 330 282	7 051 441	14 884 207	23 938 970	29 495 278
İsveç	568 200	2 492 000	3 169 000	4 108 000	5 125 000	6 369 000	7 158 000
İsviçre	174 557	662 700	1 044 400	1 698 565	3 057 509	4 638 519	5 275 000
Türkiye	47 828	806 339	1 609 808	3 506 100	7 796 000	15 062 744	18 420 000
İngiltere	1 260 000	6 817 000	8 344 000	13 000 000	23 942 000	43 452 000	46 282 000
Amerika	7 557 148	44 042 992	55 312 293	69 209 321	86 047 003	109 500 000	128 500 000
Toplam	15 147 273	120 093 215	170 311 066	245 161 696	359 356 482	513 776 695	611 851 690
Avrupa	4 234 534	33 358 646	51 919 377	87 969 530	148 636 961	238 534 782	280 885 938
Dünya Toplam	16 279 106	144 965 802	214 483 373	318 316 658	489 998 313	740 189 267	939 901 393

Kaynak : OECD Communications Outlook , 2003 , s. 76

Abone sayıları dikkate alındığında, Türkiye dünya pazarında önemli bir yer tutmaktadır.

Avrupa ülkelerinin toplam abone sayısının yıllara göre dağılımını gösteren tabloda ülkemizin ortalamanın üstünde bir rakama sahip olduğunu göre biliriz.

Tablo 14. Abone Başına Mobil Telekomünikasyon Geliri

ABONE BAŞINA MOBİL TELEKOM GELİRİ	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Avustralya	881	792	533	548	725	611	431	313
Avusturya				747	407	424	423	445
Belçika	1 933	1 785		679	664	502	365	352
Kanada	703	642	610	490	552	456	428	395
Çek Cumhuriyeti	2 965	2 452	755	705	618	437	267	204
Danimarka	462	380	507	528	429	378	292	261
Finlandiya	505	493	464	425	455	485	447	430
Fransa	875	1 487	1 329	818	391	310	240	238
Almanya	1 129	1 829	1 571	1 234	896	701	321	288
Yunanistan	215	1 075	915	839	548	402	282	226
Macaristan	1 021	1 073	1 284	1 088	687	477	339	264
İzlanda	428	426	434	413	337	267	515	441
İrlanda			876	725	518	617	664	595
İtalya	886	726	724	564	380	292	224	240
Japonya	3 132	2 160	1 388	1 140	966	1 056	1 122	1 008
Kore	1 232	1 351	1 338	506	272	311	407	372
Lüksemburg	960	571	465	335	199	388	271	258
Meksika	1 570	653	501	378	243	175	209	195
Hollanda	1 543	1 601	732	843	647	380	310	318
Yeni Zelanda	412	488		292	251	312	286	253
Norveç	488	488	572	495	604	492	368	354
Polonya				453	347	363	286	244
Portekiz	1 176	1 166	1 023	653	376	332	297	313
Slovak Cumhuriyeti		290			55	19	249	165
İspanya	842	660	767	735	614	423	315	304
İsveç	407	422	444	348	329	299	247	248
İsviçre	1 007	1 210	1 134	906	728	826	598	630
Türkiye	353	126	339	353	96	86	57	41
İngiltere	488	448	573	609	462	330	241	256
Amerika	630	593	588	597	535	583	578	595
Toplam	924	944	854	746	589	540	461	433

Not : Milyar dolar cinsinden rakamlardır.

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003 , s. 77

Tablo 14'teki göstergelere göre, abone başına mobil telekom geliri bakımından ülkemiz en düşük gelire sahip ülke konumundadır. Japonya ise en yüksek rakama sahip ülke durumundadır.

Tablo 15. Abone Başına Mobil Geliri (dolar)

ABONE BAŞINA MOBİL GELİRİ (DOLAR)	1995	%	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%
Avustralya	1 776,71	15,96	3 564	27,74	3 861	27,38	3 686	25,15	3 488	26,06
Avusturya			937	22,75	1 823	36,48	2 587	58,27	3 006	59,6
Belçika	419,5	9,73	1 167	22,88	1 600	27,14	2 052	33,67	2 707	40,3
Kanada	1 662,84	13,65	2 958	15,96	3 155	17,08	3 747	18,67	4 287	21,33
Çek Cumhuriyeti	112,11	11,26	597	32,58	850	40,28	1 162	50,16	1 414	55,29
Danimarka	312,14	8,37	829	22,05	993	23,95	983	23,56	1 032	24,48
Finlandiya	512,36	20,23	1 295	35,64	1 588	39,3	1 666	41,61	1 796	42,42
Fransa	2 140,68	7,1	4 385	15,18	6 393	19,28	7 120	26,19	8 803	30,07
Almanya	6 828,67	14,77	12 472	25,41	16 428	32,4	15 478	30,33	16 204	28,39
Yunanistan	293,53	10,49	1 127	26,18	1 564	36,76	1 670	38,88	1 802	36,08
Macaristan	286,38	18,58	712	28,33	764	24,89	1 043	32,49	1 312	36,32
İzlanda	13,15	9,92	36	21,41	46	24,18	111	43,76	104	48,18
İrlanda			490	25,6	987	40,33	1 341	46,48	1 649	50,52
İtalya	2 847,88	15,41	7 706	29,12	8 785	32,91	9 444	38,4	11 986	44,51
Japonya	25 292,37	23,72	45 697	43,16	60 028	43,89	74 948	47,56	75 382	53,11
Kore	2 216,80	20,87	3 798	29,71	7 284	53,73	10 905	60,02	10 800	59,57
Lüksemburg	15,34	5,11	26	7,57	81	22,23	82	24,04	112	29,98
Meksika	449,53	6,92	815	8,85	1 350	12,81	2 944	22,31	4 247	28,52
Hollanda	859,7	10,15	2 164	22,81	2 580	24,07	3 412	33,62	4 129	35,58
Yeni Zelanda	206,12	9,83	315	15,42	481	22,16	625	28,1	612	28,91
Norveç	478,86	15,29	1 272	25,35	1 350	27,49	1 239	27,16	1 304	25,43
Polonya			668	18,46	1 416	30,83	1 931	35,59	2 621	39,81
Portekiz	397,36	13,04	1 155	27,4	1 549	32,7	1 980	39,74	2 495	45,94
Slovak Cumh.	3,57	1,13	25	5,31	13	2,84	276	34,3	354	37,62
İspanya	613,47	5,57	4 327	27,11	6 295	34,59	7 544	40,45	8 954	41,18
İsveç	848,11	12,13	1 351	18,28	1 532	20,65	1 571	22,88	1 772	24,55
İsviçre	539,83	6,69	1 237	16,07	2 527	33,53	2 776	36,72	3 322	42,17
Türkiye	55,18	3,03	336	6,69	670	12,28	861	13,85	758	12,88
İngiltere	2 539,68	8,9	6 000	13,33	7 903	15,56	10 455	19,14	11 864	21,25
Amerika	18 627,00	9,35	37 032	13,57	50 152	16,63	63 280	18,89	76 474	22,18
Toplam	70 348,89	13,05	144 492	21,56	194 047	25,73	236 918	29,07	264 793	31,85

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003 , s. 104

Kişi başına yapılan telekomünikasyon yatırımları bakımından Türkiye, dünya ortalamasının oldukça altında yer almaktadır. Yapılan yatırımların azlığına karşılık, elde edilen gelire bakıldığında, Türkiye'nin dünya ortalamasının üzerinde, Amerika ve Avrupa'ya yakın bir oran yakaladığı görülmektedir. Türkiye'de kişi başına düşen gelire ve telekom harcamasına bakıldığında ise, Türk halkının gelirlerine göre dünya ortalamasının çok üzerinde bir telekomünikasyon harcaması yaptığı, buna karşın kişi başına yapılan telekomünikasyon yatırımının , dünya ortalamasının çok altında

kaldığı, başka bir deyişle, halkın taşıdığı harcama potansiyeline denk düşecek bir yatırımın yapılmadığı yorumu yapılabilir.

Dünya ihracatının yarısından fazlası Avrupa kıtasında gerçekleşmektedir. İthalatın büyük kısmı ise yine Avrupa'dadır. Türkiye ile ilgili rakamlara baktığımızda telekomünikasyon sektörünün tamamen ithalata bağlı olarak geliştiği görülmektedir. Bu alandaki ihracat ise yok denecek kadar azdır.

3.2.1.1. TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ VE GSM DÜNYASI

21. yüzyılın ilk yıllarını yaşadığımız şu günlerde iletişim trafiği sabit şebekelerden, mobil şebekelere doğru gözle görülür bir gelişim göstermektedir. Özellikle cep telefonu, tüm dünyada günlük yaşamın ve iş dünyasının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Teknolojinin hızlı gelişmesi insanların haberleşme alanındaki ihtiyaçlarına yeni boyutlar getirdiğini biliyoruz. Devamlı hareket halinde olan kişilerin telefon haberleşmesinde karşılaştıkları imkansızlıkları tamamen ortadan kaldırmak üzere, telefon edebilmek için sabit olmak zorunluluğu yerine telefonları hareketli hale getiren haberleşme teknolojisindeki gelişmeler son 20 yıldır izlenmektedir¹³².

Mobil telefon sistemleri sayesinde telefon haberleşmesinin yeri günlük hayatta ayrı bir anlam kazanmıştır. Bu sistem iş ve sosyal hayatın boyutlarını değiştirmiştir. Data iletişiminin de mobil şebeke aracılığıyla temin edilmesi bu sistemi yaşamın vazgeçilmez bir unsuru haline getirmeye başlamıştır. Dünyada mobil telefon sisteminin bugünkü durumuna değinirken, kısaca mobil sistemin gelişimini özetlemek faydalı olacaktır.

3.2.1.2. DÜNYADA MOBİL İLETİŞİMDE GSM

İlk kez 1947'de Bell Laboratories'deki mühendislerin bulduğu mobil radyo frekanslarının etkin olarak kullanılması esasına dayanan sistem, bugünkü mobil telefon sisteminin altyapısını oluşturmuş, iletişimi coğrafi birimleri birbirine bağlayan sabit linklerin dışına çıkarmayı başarmıştır. Daha sonra sözkonusu sistemin dijital

¹³² A.g.e., s.10

teknolojiye adaptasyonu ile beraber bugün dünyadaki en yaygın mobil sistem olan GSM sistemi kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Mobil Telekomünikasyon alanındaki ana eğilimler aşağıda özetlenmektedir :

- Dünyada bilgisayar kullanan ve seyahat eden nüfusun hızla artması ile mesleki ve kişisel yaşam arasındaki çizginin belirsizleşmesi (home office) ile mobil haberleşme modern hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.
- Mobil pazardaki büyüme en iyimser tahminleri bile yanıltmıştır. 1997 sonu itibariyle yaklaşık 63 milyon olan GSM abone sayısının 2005 yılında da sabit telefonlarla mobil telefonların sayısının eşitleneceği tahmin edilmektedir. Mobil pazarındaki artış ve internet uygulamalarının genişlemesi mobil internet kavramını doğurmuştur. Bu yeni kavram ise, tüm sistemlere yeni bir boyut kazandıracaktır.
- Wireless Application Protocol (WAP) dünyada ticaret ve sanayi sisteminin gidişatını değiştirmekte olup, internet ve data bazlı uygulamalar sonucu yeni hizmet portföyleri oluşmaktadır.
- Mobil ve internet penetrasyonunun (birbirine nüfuzunun) yüksek olduğu ülkelerde mobil data haberleşmesi diğer pazarlara göre daha çabuk olacaktır.
- Genç nüfus ve profesyonellerde mobil telefon ve data kullanım oranı bugün MP3 ve e-bankacılık'ta olduğu gibi sürekli artış eğiliminde olacaktır.
- Mobil operatörlerin artmasıyla birlikte, mobil portal (mobil telefondan internete çıkış kapısı) ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bu çerçevede, mobil portallar ortaya çıkacak ve bugün sabit hat portallarında (bilgisayarlardan internete çıkış kapısı) lider olan Microsoft, AOL ve Yahoo güçlerini mobil alana aktaracaklardır. Halen, Orange, Sonera ve Omnitel bu konuda çalışmalar yapmaktadır.
- Kısa mesaj Servisi (SMS) mobil data trafiğindeki artışın göstergesidir. Teknoloji, mobil haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır. Yakın gelecekte SMS kısa ve sayısal haberleşme için kullanılacak, buna karşılık kaliteli haberleşme için GPRS (General Pocket Radio Service) şebekeleri tercih edilecektir.

Hazır kartlar mobil sistemdeki artışın başlıca sebebidir. Her yerde satılabildiği için dağıtımı ve sunumu çok kolay olan hazır kart abone sayısı hızla artmaktadır. 1998 yılında 138,4 milyon, 1999 yılında 259 milyon, 2000 yılında 455,1 milyon ve 2001 yılının Temmuz ayında 564,6 milyon kişi GSM abonesi konumundadır.

GSM teknolojisini kullanan telefon abonesi sayısı bir önceki yıla göre 1999 yılında %87.1 oranında, 2000 yılında %75.7 oranında, 2001 yılında Temmuz ayında da %24 oranında artmıştır¹³³.

Birinci Nesil Cep Telefonları (Analog Sistemler):

Birinci nesil hücresel mobil telefon sistemleri 1970'li yıllardan bugüne değin değişik teknik standartlarla hayata geçirilmiştir. İlk önce analog teknolojiye dayalı sistemler uygulamaya konulmuş, 1990'lı yıllarda ise ilk sayısal sistemlerin dizaynı yapılarak, mevcut analog mobil telefon sistemleri tamamlayıcı mahiyette, abonelere değişik seçenekleri sunabilmek üzere işletmeye alınmışlardır. Dünya ülkelerindeki uygulamalar incelendiğinde aşağı yukarı her ülkenin değişik standartlarda analog mobil telefon sistemlerini kullandıkları görülmüştür. (NMT-450, NMT-900, AMPS, TACS ve benzeri sistemler). Oldukça fazla sayıda analog mobil telefon sistemlerinin mevcut olması; farklı ülke politikalarının varlığından, üreticilerin çeşitliliğinden, her sistemin ulusal bir sistem olarak uygulanması sebebiyle avantaj-dezavantaj hesaplamalarından ve gerekli teknik imkanlara her bir ülkenin aynı ölçüde sahip olamayaşından kaynaklanmıştır¹³⁴.

1990'lı yıllardan sonra dünyada mevcut analog mobil sistemlere sayısal (dijital) sistemlerin ilave edilmesi ile birlikte büyük bir abone artışı söz konusu olmuştur. GSM 900'ün globalleşerek ilk önce Avrupa'ya daha sonra tüm dünyaya yayılması ile telekomünikasyon teknolojisi liberalize olmuştur. Tekellerin kaldırılması ve hızlı büyüyen özel telekom şirketlerinin oluşması, mobil telefon sistemlerini telekomünikasyonda bir cazibe haline getirmiştir. Avrupa'da tekelleşen telekomünikasyon sektörünün kısa zamanda özelleştirilmesiyle yeni telekomünikasyon şirketlerinin sayısında artışlar görülmüştür. Sektörde rekabete

¹³³ A.e., s.10

¹³⁴ A.e., s.11

dayalı tüketici lehine alınan yeni kararlar, teknolojinin sağladığı hizmetler ve servisler, bu gelişmelere uygun yan sektörlerin doğmasına imkan vermiştir.

İkinci Nesil Cep Telefonları (GSM, CDMA, D-AMPS):

Mobil telefon sisteminde analog sistemlerden sonra ortaya çıkan dijital sistemler 2. nesil olarak adlandırılmaktadır. Üç tane önde gelen 2. nesil hücreli cep telefonu standardı bulunmaktadır. Bunlar; GSM, CDMA, ve D-AMPS (IS-136 TDMA)'dir. Bu üç rakip standart arasında en yaygın olanı yaklaşık %60 pazar payına sahip olan GSM'dir. CDMA sisteminin, gelecekte GSM karşısındaki en büyük rakip olması beklenmektedir. CDMA, Amerikan kökenli bir sistem olup daha ziyade kuzey Amerika'da yayılmıştır. Aşağıda, Ülkemizde en yaygın mobil telefon standardı olan GSM kısaca açıklanmaktadır¹³⁵.

İkinci jenerasyon mobil standardının kurucusu, GSM (Global System for Mobile Communications- Mobil iletişim için küresel Sistem) Avrupa'nın en büyük mobil standardıdır. Analog sistemde olduğu gibi 10 yılda ve milyarlarca dolarlık harcamayla oluşturulabilen GSM, 1987 yılında, 30 Avrupa ülkesi tarafından standart olarak kabul edilmiştir. Bir Avrupa standardı olarak başlamasına rağmen GSM kısa sürede benimsenerek bir dünya standardı haline gelmiştir.

GSM, statik değil gelişen bir standarttır. GSM standartlarının gelişmesi 3 aşamalı olarak belirlenmiştir. Bunlar faz-1, faz-2, faz-2+'dır. Faz-2+, GSM'in nihai aşamasıdır. Bundan sonra 3. nesil cep telefonlarına geçilmektedir.

1. FAZ-1 (Sadece Ses İletişimi) : GSM, ilk tasarlandığı yıllarda sadece ses iletişimi için düşünülmüştür. Doğal olarak faz-1 temel telefon uygulamalarını içermekten ibarettir. Ancak faz-1 döneminin getirdiği en büyük iki yenilik dijital teknolojiye geçiş ve uluslararası dolaşımdır. Faz-1'in temel özellikleri; çağrı yönlendirme, tüm aramalar, cevapsız çağrılar, konferans görüşmeleri, çağrı engelleme ve dolaşım'dır.
2. FAZ-2 (Bugün içinde bulunduğumuz aşama) : Gerek 1980'li yıllarda piyasaya

¹³⁵ a.e.,s. 12

sürülen birinci nesil cep telefonları, gerekse de günümüzde kullandığımız GSM telefonları data iletişimi maksatlı planlanmamış, asıl hedef mobil ses iletişimini sağlamak olmuştur. Ancak, 20. yüzyılın gelişen teknolojisi data iletişimine de imkan verecek şekilde ses iletişiminin sağlanmasını mümkün kılmıştır. Faz-2'nin en önemli özelliği SMS (Short Message Service) ve Fax uygulamalarının GSM'e entegre edilmiş olmasıdır. Faz-2'nin temel özellikleri ; SMS (kısa mesaj servisi) , Çağrı bekletme, mobil data servisi, mobil fax servisi, arayan numaranın gözükmesi, detaylı ücretlendirme, hücrel haberleşme, çağrı ve fax yönlendirme'dir.

3. FAZ-2+ (GSM'in Geleceği) : GSM işletmecileri ilk etapta şebekenin kaplama alanını genişletmeye yönelik yatırımlarda bulunmuşlardır. Daha sonraları veri transferi ve yeni/farklı ek servisler üzerinde çalışmaya başlamışlardır. İstatistiklere bakıldığında dünyadaki GSM trafiğinin yüzde 80'inin konuşma, yüzde 10'unun ise veri iletişimi olduğu gözlemlenmektedir. Oysa yakın gelecekte bu dağılımın yüzde 50 konuşma, yüzde 50 veri olacağı varsayılmaktadır. Özellikle internet ile GSM'in bir platformda buluşturulması GSM abonelerinin hayatını kolaylaştıracak birçok yeni hizmetin başlangıcı olacaktır. Yani mobil iletişim artık sadece "hareket halinde konuşma " olarak kısıtlanamayacaktır.

Üçüncü Nesil Cep Telefonları (UMTS – Universal Mobile Telecommunications System):

GSM teknolojisinin üzerine inşa edilecek olan ve üçüncü nesil cep telefonu standardı olarak adlandırılan, ticari olarak piyasaya sürüleceği yıl ise 2004 olarak belirlenen UMTS sistemi, data iletişim hızı ve diğer standartları sayesinde 2. nesil sistemlerin oldukça ilerisindedir. UMTS'nin özellikleri interaktif ve multimedya servisleri, görüntülü telefon ve video konferans gibi geniş bant uygulamaları için yeterli alt yapıyı oluşturmaktadır¹³⁶. Bunların yanında ayrıca "yakınsama (Convergence)" kavramını da açarsak eğer ; sabit –mobil entegrasyonu olarak da adlandırılan yakınsama, sabit telekomünikasyon sistemlerinin ucuz maliyeti ile mobil sistemlerin esnekliğini birleştirmek suretiyle, mobil ve sabit sistemler arasındaki ayrımı ortadan kaldırmaktadır.

¹³⁶ a.e.,s.13

Dijital teknoloji ve evrensel uygulamalarla desteklenen telekomünikasyon sektöründe, küresel pazarlara hitap eden ürünler tasarlanmaya başlanmış, telekomünikasyon, medya ve bilişim teknolojilerinin tek bir yapı içine alınması ile küresel ara bağlantı (interconnection) kavramı gelişmiştir. Dijital teknoloji sayesinde metin, ses, görsel, işitsel, video ve data gibi birçok enformasyon biçimi birbiriyle yakınlaşmıştır¹³⁷.

3.2.2. TÜRKİYE'DE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan itibaren geçen 70 yıldan fazla süre zarfında, telekomünikasyon hizmetleri Posta, Telgraf ve Telefon (PTT) Genel Müdürlüğü tarafından sağlandı.1924'te çıkarılan 406 sayılı yasayla PTT'nin posta, telefon ve telgraf hizmetlerinde tekel konumu yasayla belirlenmiş oldu.

Ancak PTT'nin bu konumu 1994 yılına kadar sürdü. Hükümet, özelleştirme politikasının bir parçası olarak, telekomünikasyon hizmetlerini, posta ve telgraf hizmetlerinden ayıracak yeni bir yasa hazırladı. Parlatentonun 4000 sayılı bu yasayı Temmuz 1994'te onamasıyla, Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi (kısaca,Türk Telekom) adı altında yeni bir anonim şirket kuruldu. Telekomünikasyon hizmetlerinin gerçek anlamda posta hizmetlerinden ayrılması Nisan 1995'te, Türk Telekom yönetiminin Posta İdaresi'nden ayrılmasıyla başladı.

Türk Telekom'un başlıca faaliyetleri arasında, telefon santrallerini ve yurt çapındaki şehir içi ve şehirlerarası sabit hat şebekesini, uydu haberleşme ağlarını, kablo sistemlerini ve veri ağlarını, yurt içi ve yurt dışı haberleşme ve veri transferini sağlamak amacıyla işletmek gelmektedir. Bunlara ek olarak, Türk Telekom gelir paylaşımı anlaşmaları yoluyla, analog ve dijital mobil telefon, kablolu TV , elektronik veri aktarımı hizmetleri sunmaktadır.

Türk Telekom'un tarihinin bizim çalışmamız açısından önemli gördüğümüz kısmı son 16 yılı kapsamaktadır. 1983 yılında hız alan altyapı yatırımlarına yönelik

¹³⁷ a.e., s. 10

politikalar sonucunda o zaman PTT tarafından büyük bir yatırım atağı başlatılmış, ve bu çabaların sonucunda Türk Telekom sektörü ciddi bir büyüme yaşamıştır¹³⁸.

1983 ve 1984 yılları dışında, telekom altyapısına yapılan yatırımlar hükümet bütçesine ek bir yük getirilmeden gerçekleştirilmiştir. Yatırım masraflarının önemli bir bölümü PTT'nin kendi kaynaklarından karşılanmıştır. PTT'nin yatırımlarda öz kaynak finansman oranı %98 gibi yüksek değerlere ulaşsa da, 1993 yılında sona eren 11 yıllık dönemde ortalama %81 olarak gerçekleşmiştir. Bu dönem içinde PTT, karının ortalama %49,6'sını telekom altyapısına harcanmış, bu iddialı yatırım atılımı sonucunda Türk Telekom sektörü hızlı bir gelişme sürecine girmiştir. 1983'te ana telefon hatları sayısı 1.83 milyon iken, 1993'te 12.2 milyona, buna karşılık gelen telefon yoğunluğu da 18.3'a yükselmiştir. Yıllık ortalama %21 oranında bir büyüme, gelişmekte olan bir ülkenin telekom sektörü için oldukça yüksek bir rakamdır¹³⁹

Telekomünikasyon sektörlerinin içinde bulunduğu durum göz önüne alındığında, diğer gelişmekte olan ülkeler için stratejik ortaklı bir konsorsiyuma ihale yoluyla satış yöntemini kullanmanın en doğru karar olduğu söylenebilir. Birçok ülkede bu beklenen yatırımlar ve bilgi transferleri gerçekleşmiştir. Yabancı telekomünikasyon operatörleriyle birlikte çalışmak, özelleştirilmiş operatörlerin çoğuna daha hızlı şebeke yayılımı ve performanslarını iyileştirme imkanı sağlamıştır.

Gelişmekte olan ülkeler arasında Türkiye, kullanılan göstergelere bakılmaksızın üst sıralarda yer almıştır. Sadece Singapur ve Güney Kore şebeke alt yapısı ve teknoloji konusunda Türkiye'nin önünde yer almıştır. Telefon yoğunluğu, şebeke genişletilmesi, talebe cevap, hat başına düşen hata, işçi üretkenliği ve sayısallaşma gibi kıstaslar açısından Türkiye, özelleştirme konusunda önde gelen Arjantin, Şili, Meksika, Malezya ve Venezuela gibi ülkeler ile ya başa baş bir durumda ya da onların ilerisinde yer almaktadır. Malezya 1986'da telekomünikasyon operatörünün hisselerinin %23'ünün sattığında, Türkiye telefon yoğunluğu bakımından Malezya'nın gerisindeydi. O günden itibaren, Türkiye Malezya'yı şebeke genişletilmesi, talebe yanıt ve işçi üretkenliğinde, Türk telekomünikasyon sektörü o dönemde 100% devlet kontrolünde olmasına rağmen geride bırakmıştır. Türk

¹³⁸ Kamil Yılmaz, "Türk Telekomünikasyon Sektöründe Reform : Özelleştirme, Düzenleme ve Serbestleşme" Raporu, Aralık, 1999 ,s.5

¹³⁹ A.e., ss. 6-9

Telekom, 1983 sonrasında telefon şebekesini hızla yenilenmiştir. 1998 itibarıyla %83 olan dijital santralleriyle Türkiye, Belçika, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya'yı geride bırakmıştır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. faaliyet karı 1998 yılında 1.383 milyon ABD doları, 1999 yılında 603 milyon ABD doları ve 2000 yılında 853 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Dönem kârı ise aynı yıllar için sırası ile 2.015 milyon ABD doları , 1.081 milyon ABD doları, ve 716 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Son üç yıldaki gelişmelere göre TTAŞ'ın hem faaliyet karı hem de dönem karı azalmaktadır. Bu azalmanın nedenleri aşağıda belirtilmiştir¹⁴⁰.1998 yılında GSM şirketlerinden 61 milyon USD doları gelir elde edilirken ara bağlantı anlaşmalarındaki TTAŞ aleyhine olan hükümler nedeni ile GSM şirketlerine 1999 yılında 440 milyon ABD doları ve 2000 yılında 462 milyon ABD doları ödeme yapılmıştır. Cep telefonu şirketleri ile TTAŞ arasında yapılan ara bağlantı sözleşmesi TTAŞ aleyhine düzenlenmiştir. 1999 yılında yaşanan depremler nedeni ile getirilen vergi ve benzeri yükümlülükler nedeni ile 2000 yılında ilave olarak 285 milyon ABD doları ödeme yapılmıştır.

2000 yılı içinde faiz oranları ve kurlardaki düşme nedeni ile 1999 yılında 523 milyon ABD doları olan faiz ve kambiyo gelirleri 2000 yılında 142 milyon ABD dolarına düşmüştür. Ancak bu olumsuz dışsal faktörler veri olmakla birlikte, 2000 yılında ortalama enflasyon %51.4 iken TTAŞ hasılatı içerisinde en büyük paya sahip olan kontür ücretlerine enflasyonun %21.5 üzerinde ortalama %73 zam yapılmıştır.

Faaliyet kârındaki artış hasılat artışından kaynaklanmaktadır. Ancak kurumun maliyetlerinde de önemli artışlar olmuştur. Yıllık kontür sayısındaki artış kontür süresinin kısaltılması sonucu meydana gelmiştir. Ayrıca sabit hat ücretleri GSM sabit ücretlerine ulaşmıştır. Bu nedenle sabit telefondan GSM'e önemli geçişler olmuştur. Kurum sonuç olarak yüksek fiyat artışına rağmen kârlılığını sürdürememektedir.

Son on yıldaki sektördeki değişim aşağıdaki gibi gelişmiştir :

- 1994 yılında çıkarılan 4000 sayılı kanunla PTT Genel Müdürlüğü ikiye ayrılarak telekomünikasyon hizmetleri Türk Telekomünikasyon A.Ş.'ne devredilmiştir.

¹⁴⁰ A.e., ss. 6-9

- 1995 – 1996 yıllarında çıkarılan 4107 ve 4161 sayılı Kanunlarla Türkiye’de katma değerli telekomünikasyon hizmetleri için (mobil telefon, kablo TV gibi) lisans verilmesi esası getirilmiş, Türk Telekom hisselerinden %49’luk bölümünün ihale komisyonu aracılığı ile satışı öngörülmüştür.
- 1997 yılında değer tespit komisyonu çalışmalarını tamamlayarak hazırlanan raporun sonucu Ulaştırma Bakanlığı’nca Bakanlar Kurulu’na sunulmuştur.
- 1998 yılında Bakanlar Kurulu Türk Telekom hisselerinin %100’üne tekabül eden değerinin en az 10 milyar ABD doları olduğunu ve kanunen satışı öngörülen hisselerin %20’sinin blok olarak stratejik ortağa, %14’ünün ise yurtiçi ve yurtdışında halka arz yöntemiyle satışına ilişkin stratejiji belirlemiştir.
- 2000 yılında 4502 sayılı kanun çıkarılarak Telekomünikasyon sektörünü düzenleyecek bağımsız bir kurum oluşturulmuş, Türk Telekom 233 sayılı KHK kapsamında çıkartılarak personel ve yatırım konularında özerk hale getirilmiş, Türk Telekom’un sesli iletişim ve altyapıda tekel hakkının 31.12.2003 tarihinde sona ereceği ve telekomünikasyon hizmetlerini Ulaştırma Bakanlığı ile imzalayacağı görev sözleşmeleri ile yürütüleceği hususları belirlenmiştir.
- 2001 yılında çıkarılan 4678 Sayılı Kanunla da Türk Telekom’un 1 adet imtiyazlı hisse haricindeki tüm hisselerinin satılabileceği, telekomünikasyon alanında lisans verme yetkisinin Ulaştırma Bakanlığı’ndan alınarak Telekomünikasyon Kurumu’na devredilmesi, ihale komisyonu’nun üye kompozisyonu değiştirilerek Ulaştırma Bakanlığı ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’ndan 2’şer Hazine Müsteşarlığı’ndan 1 temsilciden oluşması esasları getirilmiştir.

Ülkemizdeki telekomünikasyon sektörüne baktığımızda, sabit şebekede (PSTN) 21 milyon santral kapasitesi, 19 milyon abone sayısı ve 100 bin civarında ankesör ile işletmecilik yapan Türk Telekom A.Ş.; mobil telefon şebekesinde ise Turkcell, Telsim, Aria ve Aycell firmaları bulunmaktadır. Ayrıca katma değerli hizmetler denilen kablo Tv, internet, uydu telefon ve data aktarımı konularında piyasada özel firmalar hizmet sunmaktadır¹⁴¹. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de telekomünikasyon sektörü yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılanma süresince de iki farklı hedefin birbiri ile bağdaştırılması gerekir. Bunlardan ;

¹⁴¹ Yılmaz, a.g.e., s. 8

- Birincisi telekomünikasyon sektörünün ticari esaslar dahilinde ekonomik yönden daha verimli ve etkin yürütülmesi amacıyla liberalize edilerek serbest rekabete açılması ile devletin işletmecisi rolünün ortadan kaldırılması,
- İkincisi telekomünikasyon hizmetlerinin kamu hizmeti niteliği ve stratejik önemini dikkate alınarak sektörün düzenlenmesi ve denetlenmesidir. Bu amaçla, yeniden yapılanma çerçevesinde yapılan yasal düzenlemelerle sektörü düzenleme ve denetleme fonksiyonu tam yetkili olan Ulaştırma Bakanlığı'nın bu yetkileri bağımsız ve uzman bir kurum olarak Telekomünikasyon Kurumu'na devredilmiştir. Kurum, Kamu İktisadi Kuruluşu bile olsa sektördeki tüm kuruluşlara eşit koşullarda düzenleme getirmektedir. Böylece yabancı yatırımcılar hangi koşullarda çalışacaklarını bilecek ve belirsizlikler ortadan kalkacaktır.

Ulaştırma Bakanlığı'nın ise yasalar çerçevesinde ve hükümet politikaları doğrultusunda telekomünikasyon alanında sektör politikalarının genel ilke ve esasların belirlenmesi ve gerekli yönetmeliklerin çıkarılması konularında rolü bulunmaktadır. Hazine Müsteşarlığı sektörde sabit şebekede tekel durumunda olan Türk Telekom A.Ş. (TTAŞ) 'nin sahibi konumundadır ve hisselerinin tamamı Hazine'ye aittir. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ise İhale Komisyonu aracılığı ile Ulaştırma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı ile birlikte TTAŞ'nin özelleştirme stratejisini belirlemektedirler.

3.2.3. TÜRKİYE'DE TELEKOMÜNİKASYON VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ GÖSTERGELERİ

Türkiye' de telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri ile ilgili temel göstergeler, aşağıdaki çizelgede özetlenmektedir(Tablo 17). Çizelgedeki değerler ITU'nun 2001 yılı yayınlarından alınmış olup, 1990 yılından itibaren gerçekleşen gelişmeleri göstermektedir ¹⁴². 2000 yılı verileri, ITU ile birlikte kullanılan diğer kaynaklardan yararlanılarak tamamlanmıştır ¹⁴³. Son sütunda 1990-1999 yılları arasında gerçekleşen bileşik yıllık artış oranları (CAGR) yüzde olarak verilmektedir.

Türkiye 65 milyonu aşan nüfusuyla büyük bir telekomünikasyon pazarını oluşturmaktadır. Kişi başına düşen gelirin düşüklüğü ise telekomünikasyon sektörünün gelişimini engelleyen önemli bir parametre olarak görülmektedir. Abone

¹⁴² ITU, Yearbook of Statistics, s.164

¹⁴³ Saygi, A.g.e., s.14

sayısı bakımından, dünyadaki en büyük 12. telefon işletmecisine sahip olunmasına rağmen, sabit telefon yoğunluğu bakımından görüntünün aynı oranda başarılı olduğu söylenememektedir. %30'a yaklaşan sabit telefon yoğunluğu, Avrupa ortalamasının altında yer almaktadır. Ancak son yıllarda, yıllık artış oranının Avrupa'nın çok üstünde bir değerle gerçekleştiği görülmektedir.

Telefon hat kapasitesi son on yılda, yıllık ortalama %11'lik bir artışla genişlemiştir. Türkiye'de, hane başına düşen telefon yoğunluğunun ise, %74 ile, oldukça yüksek oranda gerçekleştiği görülmektedir. Burada, Türkiye'deki ortalama hane halkı sayısının yaklaşık 4,5 gibi, Avrupa ortalamasının oldukça üstünde bir değerde olması dikkat çekmektedir. Bu telefonlu hane yoğunluğu ile, bir telefonu kullanan kişi sayısının yüksek, ancak, kişi başına düşen telefon sayısının düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 16. Türkiye Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Göstergeleri

Temel Göstergeler	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	CAGR 90-99
Nüfus (milyon)	56,5	57,33	58,58	59,9	61,2	62,53	63,9	62,87	63,9	64,9	65,7	1,5
Hane (milyon)	11	11,5	11,75	12,1	13,3	13,41	13,5	13,2	14	14,2	14,4	2,9
Kişi başına düşen GSYİH	2666	2669	2805	3134	2225	2707	2845	3020	3134	2849	2986	1
Tele. Cihaz ihracatı (milyon)		17	21	37	35	31	64	54	88	60	70	17,1
Tele. Cihaz ithalatı (milyon)	167	187	142	207	235	404	458	711	1103	1864	2500	30,7
Sabit Telefon Ağı												
Telefon abone sayısı(milyon)	6,86	8,15	9,41	10,9	12,2	13,22	14,3	15,74	17	18,5	18,04	11,3
Telefon yoğunluğu (kişi,%)	12,2	14,22	16,06	18,3	19,9	21,14	22,4	25,04	26,5	27,8	28	9,7
Telefon yoğunluğu (hane,%)	25,5	34,7	40,4	48,4	50	54,4	58,9	65,3	68,2	71,1	74,3	12,1
Sayısal santral oranı (%)	48	51	56,3	57,5	76	77	78,4	81,6	82,9	84	87	6,4
Hane hattı oranı (%)	64	70	71	73	74	74,3	74,4	74	75	74,8	75	1,7
Ankesörlü telefon (bin)	39	43	48	52	57	58	65	71	79	78	80	8
Hat bekleyenler (milyon)	1,42	1,36	1,2	1,03	0,69	0,78	0,75	0,41	0,46	0,5	0,4	-11
Mobil Hizmetler												
Mobil abone sayısı (milyon)	0,03	0,048	0,061	0,08	0,18	0,437	0,81	1,61	3,51	8,12	15,1	85
Mobil abone yoğunluğu (%)	0,06	0,08	0,1	0,14	0,29	0,7	1,26	2,56	5,48	12,5	23	81
Uluslararası trafik												
Çıkan (milyon dakika)	159	197	229	273	287	374	473	561	644	698	732	17,9
Gelen (milyon dakika)	474	516	555	604	612	715	757	839	956	1123	1280	10
İki yönde toplam (milyon dak)	633	713	784	869	899	1089	1230	1400	1600	1822	2012	12,5
Çalışanlar (Türk Telekom)												
Telekomünikasyon Çalışanları						74,99	73,9	73,17	72,9	72,5	72,4	-0,9
Hizmet Kalitesi												
Yılda hat başına arıza oranı	32,3	31,8	64	66	61	60,02	61	58,4	56,1	55,7	55,3	6,2
Gelirler												
Toplam tele. Gelirleri (milyar\$)	2,5	2,75	2,99	3,2	3,04	2,07	3,3	4,25	5,07	6	8,47	7,6
Sabit Telefon Gelirleri(miyar\$)	2,09	2,28	2,63	2,84	2,38	1,74	2,53	3,22	3,82	3,65	4,63	6,4
Mobil Telefon Gelirleri(milyar\$)							0,77	1,03	1,25	2,35	3,84	45,1
Tarifeler												
Sabit telefon tesisi	153	201,4	122,3	182	101	109	123	125,1	47,9	29,8	21	-16,6
Sabit telefon 3 dk yerel arama				0,09	0,07	0,07	0,06	0,07	0,08	0,1	0,11	0,8
Mobil telefon tesisi		599,5	509,5	228	338	261,7	184	153,4		28,7	20	-31,6
Mobil telefon 3 dk yerel arama			1	0,9	0,9	1	1,1	1,5		1	1	-0,2
Yatırım Giderleri												
Sabit hizmet yatırımları (milyar\$)	0,8	0,87	0,95	1,25	0,64	0,45	0,43	0,55	0,6	0,57	0,627	-3,6
Mobil hizmet yatırımları(milyar\$)									3,61	3,17	2,89	-12,2
Bilgi Teknolojileri												
Kişisel bilgisayar (milyon)	0,3	0,38	0,52	0,68	0,79	0,92	1,1	1,3	1,7	2,2	2,77	24,8
Kişisel bilgisayar yoğunluğu	0,53	0,66	0,89	1,14	1,29	1,47	1,72	2	2,66	3,39	4,22	22,9
İnternet sunucusu				0,52	1,88	5,55	17,5	35,03	48,9	78,9	206	130,9
İnternet kullanıcısı				0,01	0,03	0,05	0,12	0,3	0,45	1,5	2,5	158,7
İnternet yoğunluğu				0,01	0,05	0,08	0,19	0,48	0,7	2,31	3,81	155,3
BT Gelirleri						0,65	0,89	1,17	1,5	1,77	2,4	28,5

KAYNAK : ITU , yearbook of Statistics 2000, s.164

- CAGR hesaplanırken 1999 yılından mevcut veri sayısı kadar geriye gidilmiştir.
- Mobil işletmecilerin çalışanları ile birlikte toplam sayı 2000 yılında 76.600 civarındadır.

Türkiye’de, 80’li yılların ortalarında uygulamaya konulan programlarla, ağın genişletilmesi Ve sayısallaştırılması yönünde önemli adımlar atılmıştır¹⁴⁴. Sayısal teknolojinin kullanımının hızla artmasına rağmen, sayısallaşmanın santrallerde %87’lerde kalmış olması olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. İletim ortamlarındaki sayısallaşma oranları ise % 97 seviyesindedir. Hat bekleyen abone sayısındaki hızlı azalmaya rağmen, sayının halen ciddi boyutta olması, yine Türkiye’deki telekomünikasyon pazarının gelişmişliği açısından kötü bir gösterge olmaktadır.

Mobil hizmetlerdeki artış ise son yıllarda bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dikkat çekici boyuttadır. Bu hızlı artışın devam etmesiyle, Türkiye’de de dünyadaki eğilime paralel olarak, mobil telefon sayısının sabit telefon sayısına ulaşması çok uzun bir zaman almayacaktır.

Uluslararası görüşmelerde, yurt dışından gelen aramalar, yurt dışına çıkan aramalara oranla daha fazladır. Ancak yurtdışını aramaların artış oranının yurtdışından gelen aramaların artış oranından daha yüksek gerçekleştiği de dikkat çekmektedir.

Telekomünikasyon alanında çalışanların sayısına bakıldığında ,son yıllarda bir azalma olduğu görölmektedir. Ancak, bu azalmanın sadece ana işletmecinin çalışanları dikkate alındığı için bu biçimde bir görüntü çizdiği, yeni işletmeciler ve diğer hizmet sunucuların dahil edilmesiyle bu sayının artan bir eğilim göstereceği düşünölmektedir.

Telekomünikasyon gelirlerinin, 2001 yılına gelene dek, düzenli olarak artmış olduğu görölmektedir. Son yıllardaki artışın büyük oranda mobil telefon gelirlerinde yaşandığı da bilinmektedir. Bu artış 2001 yılındaki ekonomik durgunluk ve gerilemeden etkilenmiş ve %33 oranında bir gerileme yaşanmıştır¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Erkan Akdemir, **Liberalization and Privatization of Telecommunications : Recent Implementation in Selected Countries and Lessons for Turkey**, 1995 , Msc Thesis, University of Colorado, USA

¹⁴⁵ Saygı, a.g.e., s. 19

Tablo 16' da, sabit telefon yatırımlarının bir azalma seyri içinde olduğu görülürken, mobil telefon yatırımlarının telekomünikasyon yatırımları içerisinde önemli bir yer tuttuğu gözlenmektedir. Son yıllarda gerçekleşen ithalattaki artış, telekomünikasyon alanındaki yatırımların da arttığı bir işareti olarak değerlendirilmektedir.

Bilgi teknolojilerinin temel göstergeleri olan kişisel bilgisayar ve internet kullanıcısı sayılarında, son yıllarda çok yüksek oranlarda artışlar gerçekleşmektedir. Ancak bu artışların yeterli olduklarını söylemek mümkün değildir. Bilindiği gibi, bilgi teknolojilerindeki gelişim ile birlikte, ülkeler arasındaki gelişmişlik farklarının büyümesi ve eşitsizliğin artması sonucunda, ülkeler arasında sayısal bölünme yaşanacağı endişesi bulunmaktadır. Konunun önemini gösteren bir örnek olarak, ABD'deki , BT yatırımlarının GSYİH'ya oranının 1992 yılında %2,7 civarında iken, 1999 yılında % 5,5 seviyesine yükselmiş olması verilebilir¹⁴⁶ .

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri kaçırmanın maliyeti, sanayi devriminde geç kalmış olmanın maliyetinden çok daha ağır olabilecektir. Bu çerçevede, dünyayı tehdit eden sayısal bölünmenin etkisini en aza indirmek için, ülkemizde bilgi teknolojileri gelişmişlik düzeyini ifade eden bu oranların hızla artması gerekmektedir. Konuyla ilgili göstergeler arasında, ITU listesinde yer almamasına rağmen BT gelirleri satırı da eklenmiş bulunmaktadır.

3.2.4. TÜRKİYE TELEKOMÜNİKASYON VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ PAZARI

Türkiye'de de telekomünikasyon sektörü en stratejik sektörlerden biri olarak bilindiği için, pazar açısından da oldukça rekabetçi bir ortama açıktır.

¹⁴⁶ ETO, 1999, *The e-commerce investment gap: Europe-USA eight year comparisons*, European Telework Development, www.eto.org.uk

Tablo 17. Türkiye Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri pazarı (2000)

Gelirler (milyar\$)	1998	1999	2000
Telekomünikasyon	6,41	7,69	9,52
Hizmetler	4,79	5,30	6,17
Donanım	1,62	2,39	3,35
Bilgi Teknolojileri	2,28	2,75	3,29
Donanım	1,61	1,90	2,27
Yazılım	0,25	0,31	0,42
Hizmetler	0,34	0,43	0,48
Tüketim Malzemesi	0,08	0,11	0,13
Toplam	8,69	10,44	12,81

Kaynak : İnterpro, 2001, Bilişimin Altın Yılı 2000, İnterpro BT Vizyon, sayı : 3 , İstanbul

Türkiye'deki telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının mevcut büyüklüğünü ortaya koyarken, farklı yaklaşımlar sergilemek mümkündür. Örneğin, İnterpro tarafından yapılan analizlerde, 2000 yılında toplam Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazar büyüklüğü, bir önceki yıla göre %22,7 büyüyerek 12,8 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 18 . Türkiye Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı

	1998	1999	2000	2001	99/98 (%)	00/99 (%)	01/00 (%)
Sabit telefon gelirleri	3,82	3,65	4,63	3,29	-4,5	27	-29
Mobil hizmet gelirleri	1,25	2,35	3,84	2,9	88	63	-24
Telekomünikasyon toplamı	5,07	6	8,47	6,19	18	41	-27
BT gelirleri	1,5	1,77	2,4	1,13	18	37	-53
Toplam TBT	6,57	7,77	10,9	7,32	18	40	-33

Kaynak : ITU , Yearbook of Statistics , 2000

Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının son yıllardaki gelişimi tablo 19 'da gösterilmektedir. 2001 yılında ekonomide yaşanan genel daralmadan Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarı da etkilenmiş ve bir önceki yıla göre %33 oranında bir küçülme yaşanmıştır. 2001 yılında dikkat çeken bir başka gelişme ise bu daralmadan en çok bilgi teknolojilerinin etkilenmiş olmasıdır. Bu değerlere göre, 2001 yılında, toplam Pazar içindeki BT payı %15'e düşmüş bulunmaktadır. Bilgi teknolojileri pazarındaki bu azalmanın nedeninin, bu sektörün büyük ölçüde devlet alımlarına dayalı olması ve bilgi teknolojilerinin ilk akla gelen tasarruf kalemi olarak görülmesi olduğu söylenebilir.

3.3. GELECEKTEKİ TELEKOMÜNİKASYON VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ PAZARI İLE İLGİLİ BEKLENTİLER

Dünyadaki telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının büyüklüğü incelendiğinde farklı kuruluşlarda farklı büyüklüklerle ifade edildiği görülmektedir¹⁴⁷. Bir uluslar arası danışmanlık şirketinin yaptığı araştırmada, dünya telekomünikasyon pazarının değeri, Tablo 19' da görüldüğü gibi, 1998 yılında 807 milyar ABD doları olarak verilirken 2002 yılı için 1 trilyon 200 milyar dolar olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 19 . Dünya Telekomünikasyon Pazarı (milyar dolar)

Bölge	1992	1997	1998	2002	2007	CAGR(%)
Kuzey Amerika	165	240	258	339	409	6,24
ABD	153	226	243	321	391	6,45
Batı Avrupa	133	196	215	291	348	6,62
Almanya	31	45	49	64	80	6,52
İngiltere	24	32	35	45	51	5,15
Fransa	24	29	32	42	48	4,73
İtalya	14	24	26	41	50	8,86
Asya-Pasifik	94	188	207	359	462	11,2
Japonya	62	114	120	142	146	5,88
Diğer Ülkeler	41	96	126	213	321	14,7
Doğu ülkeleri	6	18	23	41	72	18,02
Latin Amerika	20	50	69	110	164	15,06
Afrika/Orta Doğu	15	29	34	58	86	12,35
Toplam	433	720	807	1202	1541	8,83

Kaynak : COFACE CLD, 2000, Telecommunications growth and risks, COFACE CLD,

(çevrimiçi) ,www.veritas-usa.com/newsletters/newsletter_june.html

¹⁴⁷ Saygı, a.g.e., s.23

Tablo 20. Mobil Şebekelerin Genel Nüfus Oranındaki Dağılımı

MOBİL ŞEBEKELERİN GENEL NÜFUS ORANINDAKİ DAĞILIMI							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Avustralya	85	91	91	94	94	95	97
Avusturya	87	90	93	97	97	99	99
Belçika			95	96	98	99	99
Kanada			93	93	93	94	96
Çek Cumhuriyeti	88	92	95	96	97	98	98
Danimarka	100	100	100	100	100	100	100
Finlandiya	100	100	100	100	100	100	100
Fransa	98	98	98	98	98	98	98
Almanya	99	99	99	99	99	99	99
Yunanistan	95	95	95	95	96	98	99
Macaristan	89	97	97	98	98	98	98
İzlanda			99	99	99	99	99
İrlanda	95	95	96	96	96	98	99
İtalya	95	95	97	98	100	100	100
Japonya			98	98	98	98	99
Kore	95	95	97	98	99	99	99
Lüksemburg			99	98	98	98	99
Meksika			80	81	82	86	90
Hollanda	97	80	98	98	98	100	100
Yeni Zelanda	95	95	95	95	95	95	97
Norveç	98	98	98	98	98	98	98
Polonya			75	91	93	95	98
Portekiz			98	98	99	99	99
Slovak Cumhuriyeti			95	96	98	98	98
İspanya	98	98	99	99	99	99	99
İsveç			96	96	96	96	96
İsviçre	95	98	98	98	98	98	99
Türkiye		46	61	61	61	64	88
İngiltere			98	98	98	98	98
Amerika	95	95	95	95	95	95	97
Toplam Ortalama	94,7	92,4	91,1	95,2	95,7	96,4	97,8

Kaynak : OECD Communications Outlook, 2003, s. 107

Mobil Şebekelerin genel nüfus oranındaki dağılımı da göz önüne alınırsa buna göre en büyük artış oranı mobil hizmet pazarında beklenmektedir. Daha sonra, veri hizmetlerindeki artış oranı dikkat çekmektedir. Sabit telefon hizmetlerinde ise diğerlerinden az olmakla birlikte artışın devam etmesinin beklendiği görülmektedir.

Tablo 21. Telekomünikasyon Hizmetlerine Göre Pazarın Gelişimi

Pazar	1992	1997	1998	2002	2007	CAGR (%)
Sabit telefon	319	445	464	589	703	5,41
Mobil hizmetler	28	161	220	450	626	23,02
Data	45	63	69	101	142	7,96
Diğerleri	41	52	54	62	70	3,63
Toplam	433	720	807	1202	1541	8,83

Kaynak : COFACE Danışmanlık Grubu Raporu, 2000

Önümüzdeki yıllarda, telekomünikasyon, bilgi teknolojileri ve yayıncılık sektörleri arasında yakınsamanın devam edeceği ve her bir sektörde mobilleşme hareketinin hızlanacağı beklenmektedir. Bunun yanında, telekomünikasyon sistemlerinde bant genişliği ihtiyacının artması da bir diğer beklenti olmaktadır. Bilgi teknolojilerinde, yüksek hızlı hizmetler gündeme gelirken, yayıncılık sektöründe kişiye özgü yayıncılığın ön plana çıkacağı ifade edilmektedir. Gelecekte telekomünikasyon hizmetlerinin ücretlendirilmesinde, bant genişliği, ağ kapasitesi ve hizmet kalitesinin önemli parametreler olacağı belirtilmektedir¹⁴⁸.

Örneğin, Avrupa ülkeleri için yapılan bir araştırmaya göre, mobil veri pazarının değeri 2010 yılında 82,4 milyar dolara ulaşması ve 2006 yılında mevcut ses pazarından daha büyük hale gelmesi beklenmektedir. Şu an ağırlıklı olarak ses gelirlerinden oluşan mobil pazarı için 2010 yılına kadar tahmin edilen gelirler ve uygulamalara göre dağılımları aşağıdaki çizelgede verilmektedir.

Tablo 22. Avrupa Mobil Hizmetler Pazar Yapısında Beklenen Değişiklikler

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ses	75,7	85,3	89,4	86	76,4	70,8	72,2	73	73,5	73,6	73,6
SMS	3,7	5,4	7,2	8,6	9,6	10,1	10	9,3	8	5,9	3,2
E-posta		0,6	3,2	5,4	7	7	6,3	5,7	5,2	4,9	4,9
Bilgi-eğlence		0,2	1,6	3,7	8	11,5	13,4	14	14,2	14,3	14,8
Reklamcılık					0,3	0,9	1,8	2,9	4	5,1	6
Yayımlar			0,3	2,1	5,9	9,2	12,6	16	19,3	22,6	26
Şirketlerarası			2	3,7	5,7	7,1	7,3	6,6	6,2	6	6
makinedan makineya			0,8	2	3,2	4,3	5,2	6,1	6,9	7,6	8,3
Çoklu ortam						1,2	4,4	6,5	8,3	10,6	13,2
Toplam	79	92	105	112	116	122	133	140	145	151	156

Kaynak : J.P. Morgan Reports, Arthur Andersen Reports, OECD Outlook 2000

¹⁴⁸ Varaiya J. Altmann, *Managing Usage-Based pricing in a future Telecommunication Market*, University of Berkeley, Project Report

Önümüzdeki yıllarda mobil hizmetlerdeki ses iletimi pazarında çok fazla artış olmayacağı, ancak diğer hizmetlerin artan oranda mobil pazarını genişletecekleri ifade edilmektedir. Sesin yanında ön plana çıkacak hizmetler ise, kısa mesaj , web gezintisi, içerik hizmetleri, elektronik bankacılık, elektronik ticaret, oyun ve eğlence, eğitim ve görüntülü telefon hizmetleri olacaktır. UMTS ile birlikte, ses iletimindeki gelişme hedefi olarak küresel dolaşımın (roaming) sağlanması düşünülmektedir¹⁴⁹.

Gelecekteki Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarı için bazı noktaların vurgulanması gerekmektedir. Birincisi, telekomünikasyon pazarında mobil gelirlerinin toplam pazardaki paylarının artmasıdır. Yakında mobil gelirlerinin, sabit telefon gelirlerini geçmesi beklenmektedir. İkincisi, sabit telefon gelirlerinin büyük bir kısmını oluşturan ses iletimi payının bundan sonra düşerek, yerini artan genişbant hizmetlerle birlikte, veri iletimine bırakması beklenmektedir. Bir diğer konu da toplam Telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarındaki BT payının artış eğilimidir. Telekomünikasyon pazarında yıllık artış oranı azalma yönünde değişirken, BT pazarında yıllık oranının arttığı ya da en azından sabit kaldığı görülmektedir.¹⁵⁰

Tablo 23. Mobil Pazarında Beklenen Gelişim

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Toplam mobil abone sayısı (milyon)	234	301	327	339	346	351
Analog	2,5	1,2	0,5	0,03	-	-
GSM	231	299	326	332	321	281
UMTS	-	-	0,5	6,6	25	70
Toplam gelir (milyar\$)	61,4	83,6	96	103	111	120

Kaynak : IDC, 2001

3.3.1. MOBİL (GEZGİN) SİSTEMLERİN GELECEĞİNE İLİŞKİN BEKLENTİLER

Günümüzde özel sektörün gelişmesi ve rekabet ortamının büyümesi sonucu mobil pazarında çok hızlı ilerlemeler kaydedilmiştir. 1980'li yıllarda yalnızca araçlarda kullanılan mobil telefon cihazları gelişen teknolojiye paralel olarak ucuzlanmış, hacimsel bakımdan ceplere girecek kadar küçülmüştür. Cihazların fonksiyonel olarak özellikleri de arttırılmıştır.

¹⁴⁹ J. Guyton, **Wireless Networks in Europe: A three-step Evolution**, Master Thesis , 2000, Tuftd University

¹⁵⁰ Saygı, a.g.e., s.29

Mobil haberleşme global olarak ele alınırsa, pazarda 2000-2007 yılları arasında çok hızlı bir artışın yaşanacağı tahmin edilmektedir. Mobil haberleşme üzerinden elde edilecek gelirlere 2004 yılından sonra daha büyük bir kazanç beklentisi hakimdir. Şu anda internet bağlantılarından dolayı sabit telefon şebekelerinin tarifelerinde bir artış görülmektedir. 3. nesil telefonların internet ulaşımını mümkün kılması sonucunda bu tarifelerde birtakım değişiklikler olacaktır¹⁵¹.

Ülkemizde olduğu gibi tamamen özelleştirilmemiş fakat mobil lisanslarını vermiş olan ülkelerde, mobil abonelerin sayısı sabit telefon abonelerini geçebilecek ve sabit sistemler ekonomik değer olarak kayıplara uğrayabileceklerdir.

Telekomünikasyon konusunda özelleşmiş ve gezgin sistemlerin abonelerinin yoğun olduğu yerlerde sabit telefonların neredeyse tamamının yerini mobil telefonlar almıştır. Telekomünikasyon ilkelerini belirleyen kurumların en önemli amacı abonelerin uluslar arası haberleşmelerini uygun fiyatla ve kesintisiz olarak sağlamak olacaktır. Telekomünikasyon kurumlarının geleneksel amacı olan her eve sabit bir telefon kurma fikri sorgulamaya açık olacaktır.

Mobil servis, coğrafi veya ekonomik özellikler açısından marjinal olan potansiyel abonelere ulaşmada en etkili yol olabilecektir. Mobil şebekelerde uluslar arası ulaşımın geliştirilmesi kapsama ve fiyatlandırma ilkelerine bağlı olacaktır. Kapsama konusunun geliştirilmesi için ilgili kurumlar bölgesel veya şehirselle lisanslardan daha çok ulusal lisanslara yer vererek yatırımların ve çekiciliğinin artırılmasını sağlamak zorundadırlar. Bunun yanında kapsama hedeflerinin tarihlerinin lisans sözleşmelerinde belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca global mobil uydu sistem lisanslarının en kısa sürede tamamlanarak, yeni teknolojinin mevcut hücreli şebekelerle bütünleştirilerek alt yapısı olmayan bölgelerde kapsama alanının genişletilmesi gerekmektedir. 1990 yılında dünyada 10 milyon olan mobil sistem abone sayısının 2001 yılı sonunda 1 milyarın üzerine çıkacağı tahmin edilmektedir. Dünyada her gün yaklaşık 250.000 kişi mobil abonesi olmaktadır. 2. ve 3. nesil gezgin sistemlerde konuşma ile birlikte artan data trafiğini göz önüne alarak,

¹⁵¹ Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.- Sektör Araştırmaları Serisi, a.g.e., s.19

işletmecilerin altyapı yatırımlarını artan telefon ve data trafiğinin durumuna göre yönlendirmeleri gerekecektir¹⁵².

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de gezgin sistemler önümüzdeki yıllarda yaygınlaşarak geniş halk kitleleri tarafından kullanılacaktır. Yeni gelecek işletmeciler tarafından kullanıcıya sunulacak alternatif imkanlarla konuşma ücretlerinde rekabetten dolayı fiyat düşüşleri olacaktır. Zaman içerisinde GSM işletmecilerin sunacağı hizmetlerin geniş kitlelere yaygınlaşması ve kapsama alanının genişlemesiyle gezgin sistemlerin kendi aralarındaki konuşmalarının daha fazla olacağı ve dolayısıyla gelirlerin artacağı, bununla birlikte sabit sistemlerde gelirin azalacağı tahmin edilmektedir. Gezgin sistemlerden internete erişim daha kolay ve pratik olacağından önümüzdeki yıllarda internet kullanıcılarının sayısı daha hızlı artacaktır. Bununla birlikte işletmeciler daha geniş kapasitede internet şebekeleri kuracaklardır. Gerek gezgin sistemler gerekse beraberinde gelecek yeni teknolojiler ülkemizde telekomünikasyon sektöründe yeni iş sahalarının oluşmasına imkan verecektir. 2005 yılında 40 milyona ulaşması tahmin edilen gezgin sistem abone sayısının, ülke ekonomisinde büyük bir finansal boyut oluşturacağı tahmin edilmektedir.

Gezgin sistemlerdeki teknolojik gelişmelere paralel olarak kullanıcı terminallerinde rekabet şartlarından dolayı oluşacak teknolojik değişiklikler ve maliyet düşüşleri de kullanıcı sayısının artışına destek verecektir.

Önümüzdeki döneme ait stratejiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Dünyadaki teknolojik gelişmelere uygun olarak benzer sistemlerin ülkemize de uygulanabilmesi amacıyla söz konusu sistemlerin uygulamalarını yapan operatörlerin gelişmelerinin ve yatırımlarının izlenmesi,
- Bu teknolojik gelişmeleri ülkemize kısa zamanda kazandırmak ve uygulama sahasına geçirebilmek için, üniversite ve firmaların ortaklaşa projeler hazırlaması ve eğitimin bu teknolojik gelişmelere uygun olarak yönlendirilmesi, öğrencilerin mezuniyet sonrası işe adapte edilmesi,
- Türk Telekom'un yapacağı yatırımların mevcut 4 operatörün taşıyıcı alt yapı planlarına da paralel olarak düşünülmesi
- Yerli iş gücü ve imalatın desteklenmesi amacıyla yeni operatörlerin gelmesinin ve yatırım yapmasının teşvik edilmesi.

¹⁵² A.e., s. 20

IV . TÜRKİYE’DE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ, MOBİL İLETİŞİM VE STRATEJİK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Hızlı teknolojik gelişme, ürün yelpazesinin giderek genişlemesi ve artan rekabet, radikal kurumsal değişimi gerektiren anlayış ve politika değişikliklerini kaçınılmaz kılmıştır. Bu çerçevede son on yıllık dönemde dünya telekomünikasyon sektöründe gözlenen değişim üç temel eğilimi yansıtmaktadır. Bunlar; sektörde özelleştirmelerin ivme kazanması, şirket birleşme ve satın almaların artması ve artan rekabetin gerektirdiği ileri teknoloji yatırımları için daha fazla kaynağa ihtiyaç duyulmasıdır.

Diğer dünya ülkelerinde de gözlenen değişim genel olarak şu özellikleri içermektedir.

- Doğal tekel olan sektörün rekabetçi piyasaya dönüştürülmesi,
- Kamu kuruluşu olan şirketin özerkleştirme ve özelleştirilmesi,
- Sektörü siyasi etkilenmeden uzaklaşarak düzenleyecek bir kurumun kurulması,
- İleri teknoloji ve yönetim gücü olan uluslar arası şirketlerin tecrübelerinden yararlanmak üzere ortaklık kurulması.

Yalnızca gelişmiş ülkeler değil doğu bloku ülkelerinde bile yukarıda belirtilen süreç yaşanmıştır¹⁵³. Buna göre;

Yapısal olarak;

- Tekelci yapının ortadan kalktığı, sektörün tam rekabete açıldığı,
- Ulusal boyuttaki operatörlerin yerlerini global dünya devlerine bıraktığı,
- Sektördeki “politika belirleme, düzenleme yapma ve işletme” işlevlerinin birbirinden ayrıldığı ve her birinin niteliğine uygun kurumlarca yürütülür hale geldiği,
- Düzenleme fonksiyonu için sektöre has bağımsız düzenleyici kurumlar tesis edildiği görülmektedir.

¹⁵³ <çevrimiçi>, www.treasury.gov.tr/telekom_web.pdf

Teknolojik olarak;

- Hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler, sabit hizmetler olarak adlandırılan klasik telekomünikasyon hizmetlerinin değişik platformlarda (mobil telefon, internet gibi v.s) çeşitlenerek artmasını sağlamıştır.
- Bu hızlı gelişmeler sektör dinamiklerini sabit telefon pazarından mobil telefon hizmetlerine doğru kaydırmıştır.
- Ancak önümüzdeki yıllarda faaliyete geçirilecek olan 3. nesil mobil telefon sistemi, sektörün geleceğini önemli ölçüde etkileyecektir.
- İnternet başlı başına bir sektör haline gelmiştir. İnternet, teknoloji, medya ve telekom sektörleri arasındaki sınırları ortadan kaldırmıştır¹⁵⁴.

Telekom sektöründeki teknolojik gelişmeler, özellikle dijital devrim ve onu takiben bütün dünyaya hızla yayılan internet devrimi telekom sektöründe varolagelmiş normların hızla değişmesine yol açmaktadır. Teknolojinin zorlamasıyla bu kavramsal ve kuramsal devrimin daha da ileri gideceği beklenmektedir. Öyle ki, bu teknolojik gelişmeler sektörün temel yaklaşımını özetleyen sabit kablolu telefon servisinin evrenselliği paradigmasının yerini hızla bilgi teknolojisi paradigmasına bırakmasına yol açmaktadır.

Telekomünikasyon sektöründeki dinamik gelişmeler kendini teknolojik alanda da hissettirmiş, işletmeciler çağın gelişen ihtiyaçlarına ayak uydurabilmek için yeni hizmetler üretmeye başlamışlardır. Örneğin; telekom işletmecileri gerek dünya pazarındaki gerekse iç piyasadaki paylarını büyütebilmek ve altyapıyı tek elden yönetebilmek amacıyla birleşme ve satın almalara yönelmektedirler. Telekom sektöründeki şirket satın alma ve birleşmelerinin eğilimini belirleyen ana faktör şirketlerin stratejik planları doğrultusunda kendileri için çizdikleri yayılma politikalarıdır. Söz konusu stratejik planlamalar yapılırken önceki bölümlerde ayrıntılarını gördüğümüz etkenleri ve bunların telekom sektöründeki etkilerini bir kez daha hatırlarsak ;

¹⁵⁴ <çevrimiçi>, www.treasury.gov.tr ,A.e., s. 5

- **Ekonomik Ölçek** : Şirket satın alma ve birleşmelerinin temel nedenlerinden

biri daha yüksek bir ekonomik ölçeğe kavuşma arzusudur. Sektörün ekonomik yapısı gereği, artan trafik hacmi birim maliyetleri düşürmekte ve dolayısıyla da şirketlerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

- **Coğrafi Hakimiyet** : Sektördeki şirket satın alma ve birleşmelerini Körükleyen bir diğer etken de, şirketlerin mevcut durumda faaliyet gösterdikleri coğrafi alanı, başka şirketleri satın alma ya da birleşme yoluyla genişleterek ve telekomünikasyon piyasasında daha geniş bir alana hitap ederek, rekabet güçlerini desteklemeleridir.

- **Hizmet Yelpazesi** : Sektördeki yüksek yatırım maliyetleri şirketlerin belirli alanlarda uzmanlaşmalarına ve çoğu zaman da müşterilerine tam teşekküllü hizmet sağlayamamalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle, büyük ölçekli ancak sadece temel hizmetleri sunabilen işletmeciler, uluslararası büyük firmaların gelişme taleplerine çoğu zaman cevap verememektedirler. Bu noktada, küçük çaplı ancak spesifik teknolojik çözümler üreten şirketler, şirket satın alma ve birleşmelerinde anahtar rolü oynamaktadırlar. İşte bu nedenle, hizmet yelpazesini genişletmeye yönelik birleşme ve devralmalar da yaygındır.

- **Büyüme**: Nakit zengini telekom işletmecileri, hisse değerlerini arttırmak

amacıyla, ileride yüksek büyüme potansiyeli vaat eden şirketleri satın almak suretiyle yeni telekom yatırımlarına girmektedirler.

Son yıllarda gerçekleştirilen şirket satın alma ve birleşmeleri incelendiğinde telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin hisselerinin çok yüksek primlerle el değiştirdiği tespit edilmiştir. Şirketlerin stratejik planları ve yukarıda açıklanan dört etken etrafında gelecekte elde etmeyi bekledikleri büyüme potansiyelini yakalayabilmek için hedef şirket hisselerini firma değerlerinin çok üzerinde fiyatlarla ele geçirdikleri ve yaşanan birleşmenin ardından oluşan yeni şirketin değerinin birleşen şirketlerin ayrı ayrı değerlerinin toplamından daha yüksek seviyeye ulaştığı gözlemlenmektedir (sinerji etkisi)¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O, Planlama ve İktisadi Araştırmalar Grup Yönetmenliği, (Mevzuatı İzleme, Değerlendirme ve Ekonomik Araştırmalar Yönetmenliği), Sektör Araştırmaları Serisi, ss.6-7

Yeni teknolojilerin yaygın iletişim ağı etkisi ile de yeni pazar olanaklarının yaratılmasına, mevcut piyasaların genişlemesine, yeni hizmetlerin geliştirilmesine ve yeni mesleklerin ortaya çıkmasına yol açılmaktadır. Yine teknolojik gelişmeler verim artışını, yepyeni ürün ve hizmetlerin kısa sürede kullanıma sunulmasını da beraberinde getirmektedir.

Günümüzde tüm dünyada bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon alanları giderek daha fazla ortak alan bulur ve büyük bir pazar oluştururlarken, diğer yanda alışlagelmiş sistemler üzerinde hızlı bir değişim kendini hissettirmekte ve statükoyu da zorlamaktadır. Firmaların teknolojiyi izlemek ve satış kanallarını arttırmak için, bilgi taşıma ağları aracılığıyla kurdukları iletişim, küreselleşme sürecini hızlandıran bir diğer faktör olmaktadır. Bu durum özellikle iş dünyası için rekabet koşullarını da daha da ağırlaştırmaktadır.

Hızlı değişim gereksinimi, 90'lı yıllarda telekomünikasyon dünyasında da büyük bir reformu gerektirmiştir. Bunun sonucu olarak yeni rakilere lisans verilmiş ve yeni hizmetlere kapı açılmıştır. Bu eğilimin önümüzdeki yıllarda daha da hızlanarak devam etmesi beklenmektedir.

Dünyanın birçok sanayileşmiş ülkesinde en yüksek hızla gelişen bu endüstride doğal olarak, yoğunlaşan bir rekabet de söz konusu olmaktadır. Bu rekabet diğer alanlarda olduğu gibi, firmaların bilgi temelinde olan rekabetleridir. Küresel düzeydeki bu rekabet baskısı, firmaları daha dinamik ve daha değişik bir yapı ile uluslar arası rekabete itmektedir. Bu yeni rekabet ortamı, işletmeleri rekabete karşı daha duyarlı, dayanıklı ve her şeyden önce hazırlıklı olmaya zorlamaktadır. Rekabetin sınır tanımayan şekilde dünyanın her yerinde yoğun olarak hissedildiği, istikrarsızlık ve belirsizliklerle giderek daha fazla karmaşıklaştığı bir ortamda, ayakta kalabilmek ve özellikle belirsizlik üzerinde mesafe kat edebilmek ancak değişme ve gelişmelere zamanında uyum sağlamak ile mümkün olabilmektedir.

Dünyada elektronik ve telekomünikasyon sektörü büyük atılımlarla gelişmeye devam etmektedir. Sektörün pazar büyüklüğü 1.3 trilyon doları aşmış durumdadır. Ülkeleri kapsayan pazarın gerçek boyutunun, bu tutarın da üzerinde olduğu tahmin

edilmektedir. Sektör, pazar hacmi yanında istihdam yeteneği ile de ayrı bir önem taşımaktadır.¹⁵⁶ Sektördeki serbestleşme ve özelleştirme akımı sonucunda yüksek hacimli şirket evlilikleri gerçekleşmiş, hızla ilerleyen teknolojik gelişim ile sektörel bazda sınırlar ortadan kalkmıştır.

2000'li yıllarda özellikle telekomünikasyon alanında birleşme olgusu şirketlerin bu dönemdeki stratejilerinin ana gündem maddesini oluşturdu. ABD' de özellikle finans alanında yoğunlaşan birleşmelerde, Avrupa'nın ekonomik ve parasal birliğe geçiş sürecini başlatmasının da etkili olduğu ifade edilmektedir. Şirketlerin bu büyük çaplı ve hızlı birleşme sürecine Amerika' da "merger mania" (birleşme çılgınlığı) adı veriliyor. Çılgınlık derecesine varan bu birleşme olgusunun ülkeler ve kıtalar arası evliliklerle giderek artması bekleniyor. Avrupalı şirketler de Euro'ya geçiş sürecinin etkisiyle giderek artan bir biçimde aralarında birleşiyorlar. Bu tür birleşmelerin oranının geçen yıl, bir önceki yıla oranla yüzde 48 oranında arttığı ifade ediliyor.

Birleşmeler, dev şirketlere, pazar paylarını arttırmak, halka açık hisselerin değer artışından elde edilen rant gelirini arttırmak, yönetim, üretim ve ar-ge maliyetlerinden tasarruf sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak gibi tartışılmaz avantajlar sağladığını da göz önüne alırsak bunun en güzel örneğini telekomünikasyon sektöründeki dev AT&T ve TCI evliliğini gösterebiliriz. Bu birleşmeye göre; kablolu Tv şirketi sayesinde AT&T 33 milyon eve doğrudan ulaşma imkanına kavuşacak. Yıllardır milyarlarca dolar harcayarak teknolojisini baştan aşağı yenileyen AT&T, TCI'nin sahip olduğu ağı kullanarak hazırladığı hizmet paketlerini tüketicilere en verimli ve en sağlıklı şekilde götürmeyi planlıyor. İki şirketin birleşmesi sonrasında ortaya çıkacak tabloya bakıldığında; AT&T'nin Consumer Services şirketi 70 milyon Amerikalı'ya ve dünya genelinde de 20 milyon kişiye uzun mesafeli telefon hizmeti verilecek, Şirketin telsiz telefon hizmeti sağladığı insanların sayısı 5 milyonu bulacak, TCI grup ise 10,5 milyonluk müşteri abone kitlesine kablolu yayın hizmeti verecek, TCI Group ile AT&T'nin telefon hizmetleri birleştirildiğinde ABD'nin bu dev telefon şirketi ABD'deki her üç evden birine kolaylıkla ulaşabilir hale gelecek. AT&T'nin şirketlere sağladığı uzun mesafeli ses ve veri iletimi hizmetlerinin toplam değeri 22,2 milyar doları buluyor. Yeni yapılanma ile bu birimin iş dünyasından

¹⁵⁶ Kavi , A.g.e , (Çevrimiçi) <http://www.iso.gov.tr>, 23 Temmuz 2003

ulaşabileceği insanların sayısı 15 milyonu aşacak TCI bünyesindeki Liberty Media Group adı altında birleştirecek ve ortaya Encore Media, Fox Sports, MacNeil/Lehrer, QVC gibi televizyon şirketleri ile Sprint, United Video Satellite ve At Home gibi yeni kurulan şirketlerde hisseleri bulunan 1,3 milyar dolarlık bir medya grubu çıkacak. Böylece AT&T hem müşteri tabanını genişletirken, diğer taraftan da medya sektörüne girmiş olacak.¹⁵⁷

Amerika'da telekomünikasyon alanındaki şirket birleşmelerinde en önemli dalgalanmalar 1996 yılında çıkarılan "1996 Telekomünikasyon Kanunu" 'ndan sonra görülmektedir. 2001 yılında Bell Atlantic, NYNEX ve GTE-Verizon İletişim'in birleşmesiyle lokal hat sağlayan firmalarda ciddi bir düşüş görülmektedir. Bunun hemen arkasından gerçekleşen SBC, Pacific Telesis, SNET ve Ameritech firmasının birleşmesiyle bu kanunun telekomünikasyon sektöründe şirket birleşmelerinin önünün açtığını söyleyebiliriz.¹⁵⁸

4.1. TÜRKİYE'DE MOBİL İLETİŞİMDE GSM

Bilindiği gibi, telekomünikasyon sektörü, günümüzde bireysel haberleşmenin sağlanmasının ötesinde, bilgi toplumunun temel altyapısını oluşturan ve kendi başına ekonomik/ticari değeri olan bir stratejik sektör konumundadır. Türkiye'de her eve bir ya da nadiren iki sabit telefon hattı çekilmesi söz konusuysen, kablosuz telefon söz konusu olunca "herkese bir telefon" anlayışının geçerli olması bu sektörün genişlemesinin altında yatan bir diğer sebeptir.¹⁵⁹ Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, artık bu sektöre ilişkin hizmetlerin devlet eliyle ve tekel olarak verilmeye çalışılması, hem ülke ekonomisi hem de sektörün gelişmesi açısından sakıncalı hale gelmiştir.

Küresel düzeydeki teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmeler sonucu ortaya çıkmakta olan yeni uluslar arası telekomünikasyon düzeni, telekomünikasyon hizmetlerinin, özel sektörün katılımıyla rekabetçi bir ortamda verilmesini hedeflemektedir. Ancak böyle bir ortamda, bu sektörleri güçlü olan ülkelerin

¹⁵⁷ Akman , a.g.e. , s. 136

¹⁵⁸ Howard A. Shelanski, **Telecommunications Policy – Making Operational Sense of Mergers and Acquisitions** ,School of Law, University of California at Berkeley, Boalt Hall, Berkeley, Elsevier Science Ltd., USA, 2002,

¹⁵⁹ "Turkcell Yatırma Doymuyor", Platin Dergisi, Aralık 1999, s.125

ekonomik gelişmelerini hızlandırmalarını ve sosyo-ekonomik faydayı maksimize edebilmeleri mümkün olabilecektir. Bu nedenle tüm dünyada geleneksel tekelci ve devletçi yapıdan çıkılarak özel girişimcilerin de faaliyet gösterebilecekleri rekabetçi bir serbest piyasa yapısına ulaşmak için planlı bir gelişme izlenmektedir.

Ülkemizde de 1994 kriziyle birlikte, telekomünikasyon sektöründe yatırımlarda bir yavaşlama söz konusu olurken, posta ve haberleşme hizmetlerinin birbirinden ayrılması sonucunda özellikle teknolojik gelişmelere paralel olarak yatırımlar devam etmiştir. Şubat 1994'de Türkiye GSM teknolojisiyle tanışmış, haberleşmede sınır tanımayan GSM ilk kez Ankara, İstanbul ve İzmir'deki abonelerine hizmet vermeye başlamış, yine bu yıl içinde Türkiye'nin ilk uydusu TÜRKSAT uzaya fırlatılmış, TURMEOS-1 (Türkiye Marmara Ege Optik Sistemi) ve TURCYOS (Türkiye-Kuzey Kıbrıs Denizaltı Fiber Optik Kablosu) hizmete verilmiş, 1995'de Türkiye-İtalya-Ukrayna-Rusya'yı kapsayan ITUR Denizaltı Fiber Optik Kablo Sistemi servise verilmiş, 1996' da Türkiye'nin ikinci uydusu TÜRKSAT 1 C uzaya fırlatılmış, Türksat uydularını üreten Aeorspatiale ve Türk Telekom ortaklığıyla kurulan Eurasiasat'ın kuruluş anlaşması imzalanmış , 1997'de KAFOS (Karadeniz Fiber Optik Sistemi) ve TBL (Transbalkan Linki Karasal Fiber Optik Sistemi) hizmete verilmiş, 1998'de GSM lisansı, 25 yıllığına Turkcell ve Telsim şirketlerine devredilmiş, internet erişimini Türkiye geneline yaymak, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla TT NET ulusal internet alt yapı ağına ilişkin sözleşme imzalanmış, 2000'de Türk Telekom, 23948 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 4502 sayılı Kanun ve KİT statüsünden çıkarılarak özel hukuk hükümlerine tabi Anonim Şirkete dönüştürülmüş, 2001'de Türk Telekom ve Alcatel ortaklığı ile kurulan EURASIASAT şirketi tarafından yaptırılan TÜRKSAT 2 A uydusu Güney Amerika'daki Kourou Üssü'nden uzaya fırlatılmıştır¹⁶⁰.

Ülkemizde ilk olarak Turkcell ve Telsim şirketleriyle Temmuz 1993 tarihinde, 500'er milyon ABD doları lisans bedeli karşılığı ve lisans koşulları uygun olduğunda lisans verilmek kaydıyla gelir paylaşımı esasına dayalı olarak mobil telefon sistemi sözleşmesi imzalanmıştır. Gelir paylaşım esasına göre yürütülmekte olan projede tüm yatırım masrafları ilgili şirketlerce karşılanarak, gelir paylaşım ücretleri; konuşma ücreti, aylık sabit ücret ve tesis ücretinden oluşmuştur. İlgili sözleşmede

¹⁶⁰ Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.- Sektör Araştırmaları Serisi, a.g.e., s.17

elde edilen gelirin %67,1'i Türk Telekom'a ve %32,9'u firmalara pay edilmiştir. Lisans koşullarının oluşması ile 27.04.1998 tarihinde 500 milyon ABD doları karşılığında lisans imtiyaz sözleşmesi imzalanmış ve ülkemizde ilk defa telekomünikasyon alanında Türk Telekom dışında alternatif işletmeler ticari olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. 1998 yılında telekomünikasyon sektöründe faaliyete başlayan Turkcell ve Telsim büyük bir ivme ile tüm Türkiye'de geniş bir coğrafi alanda büyük bir abone potansiyeline ulaştırmıştır.

2001 yılı itibariyle ülkemizde Telsim ve Turkcell adı ile işletilen iki GSM operatörüne ilaveten 2886 sayılı Devlet ihale kanunu hükümlerine göre ihaleye çıkılarak ihale sonucunda 1800 MHz bandında hizmet vermek üzere imtiyaz sözleşmesi imzalanan İşTim Telekomünikasyon A.Ş.'ye ait olan Aria ile yine 1800 Mhz bandında hizmet verecek Türk Telekom ait Aycell adlı iki yeni işletmeci bulunmaktadır. ¹⁶¹ Türkiye'deki GSM sektörü hızla büyüyen, gün geçtikçe ivme kazanan bir sektör olmakla beraber GSM dünyasında en büyük yüzdelerden birini oluşturmaktadır. Ülkemizin sosyo-kültürel verileri bağlamında; toplam nüfusun ancak yarısı GSM için potansiyel oluşturmakta ve dolayısıyla ile; 34 milyon kişinin 16 milyonu mevcut kullanıcı olduğuna göre; 18 milyon kişi potansiyel görülebilmektedir ki bu rakam da son zamanlarda 22 milyon kişiyi bulmuştur.

1994 yılı sonu itibariyle abone sayısı 81,276 olan GSM ağı bir yıl içinde %310 büyümüş ve 1995 yılı sonunda 333,297'ye ulaşmıştır. O zamandan bu yana da yıllık büyüme hızı %100'ün altına düşmemiştir. 1999 yıl sonu itibarıyla abone sayısının 7 milyona ulaşması beklenmektedir. GSM ağı beklenenden daha yüksek bir hızla büyümüştür. 1995'te yapılan tahminlere göre , 2000 yılı için beklenen GSM abone sayısı 1 milyondur. İlginç olan, bu hedefin 1997 sonunda yakalanmış olmasıdır. Tahminler daha sonra 3,5-4 milyona çıkarılmıştır. Ancak bu sayı da 1998 yılı içinde aşılmıştır. 1999 yılında ise bu sayı 7 milyona ulaşmıştır.¹⁶² Bu, cep telefonu hizmetlerinin Türkiye'deki telekomünikasyon sektörü içinde en hızlı gelişen ve en kârlı olan bölüm olduğunu anlamına gelmektedir.

Türkiye'deki mobil sistem masrafları uluslar arası standartlara yakındır. Nisan 1997 itibariyle, yapılan hat tesis ücreti 145 dolar ve araç-gereç masrafı da 600-1200

¹⁶¹ A.e. , s.17

¹⁶² Sabah Gazetesi, **Cepte Dev Rekabet**, 14.11.1999

dolar arasındadır. GSM ağı içerisinde yapılan telefon görüşmeleri bir dakika için 0.28 dolar iken, GSM şebekesi ve Türk Telekom'un sabit kablolu telefon şebekesi arasında yapılan görüşmelerde bu masraf bir dakika için 0.36 dolara yükselmektedir. Zaman içinde hem abone sayısının artması, hem teçhizat yatırımlarının maliyetinin düşmesi ve lisans anlaşmaları sonrasında şirketlerin fiyatları belirlemek konusunda biraz daha bağımsız olmaları sonucunda bugün hat tesis ücretleri ve telefon cihaz fiyatları ciddi boyutlarda düşmüştür. Hat tesis ücreti bugün 25 dolar civarında iken, Standard mobil telefon masrafları 100-400 dolar arasında değişmektedir. Ancak telefon görüşme fiyatlarındaki düşüş çok daha az olmuştur.¹⁶³

Son yıllarda telekomünikasyon sektöründe büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Teknolojik yarış sektördeki rekabeti stratejik bir savaşa dönüştürmüştür. Ekonomik gelişmelerdeki yeri hızla artan sektör de bütün ülkelerde aynı hızla yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Sektörün geleceğini iyi kavrayan ülkeler ekonominin geleceğini de belirleyeceklerdir. Bu gerçeği göremeyen ve konuya uluslar arası yaklaşamayan ülkeler ise ikinci sınıf kategorisine gireceklerdir.

On yıl öncesinde telekomünikasyon şirketleri kamunun tekeline olan kuruluşlardı. Ancak telekomünikasyon şirketlerinin geleneksel sabit telefon hizmeti veren şirketler olmaktan çıkıp mobil ve cep telefonu, internet, kablolu TV, elektronik ticaret gibi "yeni ekonomi" adı verilen teknolojiyi geliştirmesi sürecinde bütün ülkeler hem sektörü hem de şirketleri yeni yapıya göre değiştirmişlerdir. Artık eğitim, sağlık, bankacılık gibi diğer sektörlerdeki atılımı belirleyecek ana unsur telekomünikasyon sektörü olmaktadır. Önümüzdeki on yıl içinde gerek günlük hayatta gerekse iş yaşamında, şu anda inanılması güç teknolojik enstrümanlarla birlikte olunacaktır.

Geleceği önceden görmek ve bunun için gereken altyapı tedbirlerini hiç zaman kaybetmeden alabilmek için telekom sektörünün en hızlı şekilde doğru yönde yapılandırılması gerekmektedir.

Türkiye, 1983-1993 yılları arasında telekomünikasyon alanında büyük bir atılım yapmıştır. Çok düşük olan telefon yoğunluğunu hızla arttırmış, telefon hizmetlerini yaygınlaştırırken kalitesini de yükseltmiş, haberleşme ve radyo-

¹⁶³ Yılmaz, A.g.e, s.8

televizyon yayınları için kendi uydu sistemini kurmuş, ve aynı zamanda katma değerli hizmetler verecek şekilde yeni teknolojilere büyük yatırımlar yapmıştır. Öte yandan, dünya çapında telekom sektörü aynı dönemde büyük yeniliklere, özelleştirmelere, şirket birleşmelerine sahne olmuştur. 1990'lı yıllar, bir çok ülkenin telekom operatörlerinin özelleştirildiği ve telekomda devlet tekelinin yerini özerk bir düzenleyici kurumun denetiminde özel şirketlerin faaliyet gösterdiği bir sektör yapısına bıraktığı dönem olarak tarihe geçecektir. Ancak sektördeki gelişmeler bununla bitmemektedir. Son birkaç yıldır sektörde teknolojik gelişmelerin yoğunlaşması ve daha da yaygınlaşmasıyla şu ana kadar görülmemiş bir rekabet ortamının yaratılmakta olduğu bir dönem başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucunda , geçmişte tabu olarak kabul edilen ve her iktisada giriş kitabında örnek verilen telekomünikasyon sektörünün bir doğal tekel olduğu yönündeki düşünce giderek geçerliliğini yitirmektedir. Örneğin, İngiltere'de özelleştirilen sektörler arasında yer alan telekomünikasyon sektöründe daha önceki tekel durumu göz önüne alındığında, özelleştirme sonucunda performans ve yönetim açısından daha başarılı olduğu gözlenmiştir . Sistem hataları ve bunun yüzünden oluşan gelir kaybı 1996 yılında yapılan bir çalışmaya göre özelleştirmeden önce %3,2 iken özelleştirmeden sonra %0,3 olmuştur ¹⁶⁴.

4. 2. TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN GSM OPERATÖRLERİ

Türkiye'de ilk cep telefonu ihalesi 5 Nisan 1993'te yapılmıştır. Dört konsorsiyumun başvurduğu ihaleyi Teletaş (Teletaş AlcatelSel, Sinko, Siemens ve Detojen - daha sonra Rumeli Holding de katıldı) ve Ericsson (Ericsson, Kavala, Fin Telecom, Penta, Çukurova) önderliğindeki iki konsorsiyum kazanmıştı. Bu gruplar şartnameye göre işletme lisansını 15 yıl elinde tutacak ve PTT'ye ilk 300 bin abone için yüzde 67.1 kâr payı ödeyecekti. Daha sonra ortaklık yapıları değişerek Turkcell (Çukurova Grubu yüzde 50, Sonera Group yüzde 41, diğerleri yüzde 9) ve Telsim (Rumeli Holding yüzde 99, diğerleri yüzde 1) adını alan her iki işletmecisi firma 1998'de 500'er milyon dolar ödeyerek 25 yıl süre ile işletme ruhsatı aldı. 12 Nisan

¹⁶⁴ David Parker, **Regulation of privatised public utilities in the UK: performance and governance**, Department of Business Economics and Strategy, Aston University, Birmingham , International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No:3, MCB University Press, 1999, s. 213-235

2000 tarihinde mobil iletişim sektöründe iki adet firma bulunuyordu. Turkcell ve Telsim.

4.2.1. TURKCELL

Türkiye’de mobil iletişim, Şubat 1994’te Turkcell’in hizmete girmesiyle başlamıştır. 27 Nisan 1998’de T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile 25 yıllık GSM lisans anlaşması imzalayan Turkcell , abonelerine sunduğu mobil ses ve veri iletişimine dayalı hizmet ve servislerin çeşitliliğini, kalitesini ve buna bağlı olarak abone sayısını da arttırarak gelişimini sürdürmüştür. Turkcell’in ortaklık yapısını, Turkcell Holding A.Ş. , Çukurova Grup Şirketleri, Sonera Holding B.V. oluşturmaktadır.

Kurulduğu günden bu yana sadece Türkiye’de, lisans bedeli de dahil olmak üzere 3,5 milyar Amerikan dolarından fazla altyapı yatırımı yapan Turkcell’in, Haziran 2003 ayı sonu itibariyle faturasız hattını kullananlar da dahil olmak üzere yaklaşık 16 milyon abonesi bulunmaktadır. Turkcell, Eylül 2003 itibarıyla, nüfusu 10.000’in üzerindeki yerleşim merkezlerinin ise %99,5 ‘ünü kapsama alanı altına almıştır.

Turkcell 1999 yılı rakamlarına göre mobil telefon pazarının yüzde 70’ini kontrol ederken, piyasa değeri ise 20 milyar dolar olarak telaffuz ediliyordu. Kasım 1999’da hizmet kalitesi ve kalite yönetim anlayışıyla ISO 9001 belgesi almaya hak kazanan Turkcell, Türkiye’nin ISO 9001 belgeli ilk operatörüdür.

4.2.2. TELSİM

Telsim ‘de mobil iletişim sisteminin GSM 900 operatörlerinden biridir. Mayıs 1994’ten bu yana Türkiye’de GSM hizmeti sunan, yüzde 99’u yerli sermayeli bir şirkettir. 2000 yılına kadar toplam 2 milyar dolar yatırım yapan Telsim, yatırım tutarını 2000 yılı sonunda 2.5 milyar dolara çıkarmayı hedefliyordu. Nisan 1998 tarihi itibarıyla 420 bin aboneye sahip olan Telsim, 2000 yılına Avrupa’nın en hızlı gelişen şebekesi olarak 2,5 milyon aboneye girdi. Nisan 2000 itibarıyla Türkiye’nin 3000 merkezinde cep telefonu hizmeti veren Telsim, yıl sonunda abone sayısını yüzde 100’lük bir artışla 5 milyona çıkarmayı hedeflemekteydi.

Ayrıca abonelerine GSM dünyasındaki tüm hizmetleri eksiksiz sunan Telsim, paket data iletişiminin ilk yapısı ve üçüncü jenerasyona geçişin ilk adımı olan GPRS

teknolojisini Türkiye'ye kazandırmıştır. Dünyada bu teknolojiyi kuran ilk üç GSM operatöründen biri olan Telsim, MMS (Multimedia Messaging Service) ve MVS (Mobile Video Streaming) teknolojileri de dünya operatörleri içinde ilk sıralarda sunmuştur.

Fiyat rekabetinin sektör gelirlerini azaltma eğilimi gösterdiği son zamanlarda, her iki gsm operatörü de uzak ve yakın çevrenin yarattığı fırsatlara, sahip oldukları üstünlükler ile cevap vermeye ve zayıflıklarını gidermeye çalışmaktadır.

4.2.3. TURKCELL VE TELSİM'İN GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARI

Turkcell'in ve Telsim'in bir durum değerlendirilmesi kısaca iç çevrelerinin yarattığı güçlü ve zayıf yanları ile dış çevrelerinin yarattığı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi aşağıda yapılmaktadır.

4.2.3.1. TURKCELL'İN GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARI

Güçlü yönler

İlk operatör
Lider konumu
Hızlı karar ve hızlı hareket
Yaygın dağıtım kanalları
Pazar payı
Kapsama alanı
Güçlü medya ilişkileri
Reklam stratejisinin sürekliliği
Marka gücü ve bağımlılığı
Güçlü bayi ilişkileri
Alternatif ödeme seçenekleri
Zengin tarife seçenekleri
İştirakler
Geniş ürün yelpazesi

Zayıf Yönler

Faturalama sistemi ve yaratılan güvensizlik
Müşteri şikayetleri
Fazla abone sayısının müşteri hizmetlerini aksatması
Çukurova Grubu'nun mâli sıkıntısı
Fiyat politikası
Yüksek SMS bedeli

Fırsatlar

Abone sayısı fazlalığının getirdiği
“bir gruba ait olma” hissi
Yeni operatörlerin kapsama alanlarının
Sınırlılığı

Tehditler

Yeni operatörlerin getireceği
şeffaflık, müşteri odaklılık, deneyim
uygun fiyat ve kolaylıklar
Müşteri churn’ü (diğer aboneye
geçiş)
Dağıtım kanallarının el
Değiştirmesi
Ekonomik kriz ve dünyadaki
telekomünikasyon krizi

4.2.3.2.TELSİM’İN GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARI

Güçlü Yönler

Kapsama alanı
Abone sayısı
Geniş dağıtım kanalları
Servis seçenekleri
Ekonomik fiyat
Pazar payı
Marka konumlandırmada basit mesajlar
Popüler kişinin reklam unsuru olarak
kullanılması
Etkin medya kullanımı

Zayıf Yönler

İmaj kaybı
Uzan Grubu’na duyulan olumsuz tepki
Müşteri şikayetleri
Kredi kartı ile ödeme yapılamaması
Tedarikçilerle kötü ilişkiler
Düşük profilli aboneler
Düşük kredibilite
Bayilerle ilişkiler

Fırsatlar

Abone sayısının fazlalığı
Rakip operatörlerin kapsama alanı

Tehditler

Uzan Grubu’na yönelik olumsuz
durumun büyümesi
Müşteri churn’ü
Ekonomik kriz ve dünyadaki
Telekomünikasyon krizi

4.2.4.ARIA ve GSM 1800 LİSANS İHALESİ

Cumhuriyet tarihinin en büyük gelirin beklediği iki GSM 1800 cep telefonu lisans ihalesine yerli ve yabancı dev firmaların oluşturduğu 5 konsorsiyum teklif verdi. ihaleye Türkiye'nin en büyük gruplarıyla birlikte ABD, Fransız, İtalyan, Norveç, İspanyol şirketleri katılırken, teklif veren 5 konsorsiyum 19 firmanın katılımından oluşmuştu. İhale öncesi tahmini bedel 648.9 milyon dolar olarak açıklanmıştı. İki GSM ihalesinden beklenen toplam gelir ise 1.3 milyar dolar olacaktı. İhalede geçmiş dönemlerde çeşitli ortaklıklar içerisinde olan gruplar da birbirlerine rakip oldu. Petrol Ofisi ihalesinde İş Bankası ile birlikte en yüksek teklifi veren Doğan Holding, GSM ihalesinde Sabancı ve Doğu Holding'le hareket ederek İş Bankası'na rakip oldu. Kamuoyunda birbirlerine yakınlığıyla tanınan Koç Holding'le Doğan Holding de birbirlerine rakip oldu.

12 Nisan'da zarfların açılmasıyla, komisyon, en yüksek fiyatı veren konsorsiyumun teklifini yeterli bulursa, açık arttırmaya gitmeden ihaleyi sonuçlandıracaktı, yeterli bulmaz ise en yüksek teklifi veren ilk iki firma arasında açık arttırmaya gidilecekti. Bir diğer önemli husus da ikinci GSM ihalesine katılacak olan 4 firmanın arasında yapılacak açık arttırmanın başlangıç fiyatının birinci GSM ihalesinde oluşan fiyatın olmasıydı. 12 Nisan 2000 tarihinde iki yeni cep telefonu lisansı (GSM - 1800) için açılan ihalenin ilkini 2 milyar 525 milyon dolar ile en yüksek teklifi veren İş Bankası-Telecom Italia konsorsiyumu kazandı. Zarfların açılmasının ardından ihale komisyonu bir değerlendirme yaparak, lisanslardan ilkini kazanan firmanın belirlenmesi için, en yüksek teklifi veren iki firmanın açık arttırmaya girmesini kararlaştırdı. İhale komisyonu, basın mensupları ve ihaleye giren şirketlerin temsilcileri ve noter huzurunda gerçekleştirilen teklif zarflarının açılması işlemi sonunda, konsorsiyumların teklifleri şöyle belirlendi:

İş Bankası-Telecom Italia:

2.525.000.000 \$

Doğan Holding-Doğu Holding- Sabancı Holding-İspanya

Telefonica:

1.350.000.000 \$

Genpa-Atlas Yapı- Atlas Finans- Norveç Telenor Mobile

Communications- Demirbank:

1.224.000.000 \$

Koçtel Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş-SBC

Communications Inc.:

1.207.000.000 \$

Fiba Holding-Süzer Holding-Finansbank-Nurol Holding-Fransız Telecom-Kentbank:

1.017.000.000 \$

Doğan - Doğuş - Sabancı - Telefonica açık artırmaya girmeme kararı alınca, ihaleyi İş Bankası - Telecom İtalia kazandı ve böylece "İş-TIM" şirketi kurulmuş oldu. Sektöre 3. GSM operatörü olarak giren İş-TIM "Aria" markasıyla , getirdiği yeniliklerle sektöre canlılık getirecekti. İzleyen bölümde ayrıntılı incelediğimiz "Aycell-Aria" şirket birleşmesinin oluşumunu daha iyi kavramamız için, bu önemli birleşmenin öncelikle ortaklarını irdelememiz gerekmektedir.

4.2.4.1. TÜRKİYE İŞ BANKASI

İŞ-TIM ortaklığının şirketlerinden biri, Türkiye'nin ilk ve en büyük milli bankası olan İş Bankası idi. İzmir İktisat Kongresinin ardından 24 Temmuz 1923'de Lozan Anlaşması imzalanmış, 29 Ekim 1923 günü Cumhuriyetin ilanı ile yeni Türk Devletinin siyasal kuruluşu tamamlanarak memleketin iktisadi ve sosyal sorunlarının çözümlenmesi dönemi açılmıştı. Öncelik taşıyan sorun ekonomik olduğu için ülke çapında bir uğraş başlamıştı. Amaç, ekonominin düzenlenmesi, geliştirilmesi, hızlı sanayileşmenin sağlanmasıydı.

Bu dönemde, tasarrufu teşvik ederek, toplayarak, bütün ekonomik faaliyet kollarını finanse edebilecek, gerektiğinde çeşitli alanlarda sanayileşme hareketinin başlatılmasına kendi kaynaklarıyla katılabilecek milli bir kuruluşun doğması ve böylece bir milli bankacılık sisteminin oluşturulması ihtiyacı duyulmuştu.

Cumhuriyet döneminin ilk ulusal bankası, Türkiye İş Bankası, Atatürk'ün direktifleriyle İzmir Birinci İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda 26 Ağustos 1924 tarihinde kuruldu.

Kuruluş amacı doğrultusunda sürekli güçlenerek büyüyen ender kurumlardan biri olması, İş Bankası'nın en büyük övünç kaynağı oldu. İş Bankası ülkemizde en çok tanınan ve güvenilen kurumların başında gelirken, dünyanın da en büyük şirketleri arasında yer aldı. Kuruluşundan beri halka açık bir şirket olan İş Bankası, geçen sürede Emekli Sandığı aracılığı ile çalışanlarının ve emeklilerin ortaklık içindeki payının %45'lere kadar yükseldiği, ülkemizde benzeri olmayan bir ortaklık yapısına kavuştu.

GSM ihalesinin yapıldığı 2000 yılında bankanın 857'si yurtiçinde, 4'ü yurtdışında olmak üzere 861 şubesi, 16.500 çalışanı ve 50'nin üzerinde iştiraki ve ortaklığı bulunmaktaydı. Mayıs 1998 tarihinde T.C. Hazine'sinin İş Bankası'ndaki %12,3 oranındaki payı, başarılı bir halka arz işlemi ile yerli ve yabancı yatırımcılara sunuldu. Bu hisseler bugün IMKB'de ve Londra Borsa'sında işlem görmektedir. İhale döneminde İş Bankası, 1999 yılı sonundaki 7.337.664 milyar TL. tutarındaki piyasa değeri ile Türkiye'de halka açık şirketler arasındaki en yüksek piyasa değerine sahip olan şirket konumundaydı.

İş Bankası'nın ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir ;

	Tutar (milyon TL)	Oran %
T. İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Vakfı Sandığı	361.594.858	44,61
Cumhuriyet Halk Partisi (CHP)	227.706.595	28,09
T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi	730.848	0,09
Diğer Küçük Ortaklar	220.540.199	27,21
TOPLAM	810.572.500	100

4.2.4.2. TIM (TELECOM ITALIA MOBILE)

İŞ-TIM ortaklığının ikinci ortağı ise, Avrupa'nın tek bir şebeke üzerinden GSM hizmeti veren, dünya çapında rekabet eden cep telefonu operatörü İtalyan Mobil Telekom Şirketi , TIM idi. TIM markası sadece İtalya'da değil, Avrupa, Akdeniz bölgeleri ve Amerika'da da bilinen bir markaydı. TIM Grubu, Avrupa, Güney Amerika ve Akdeniz alt kuruluşları ve ortak şirketleriyle birlikte toplam 37,3 milyon hatta ulaşmıştı. Ekonomik açıdan varılan sonuçlar, TIM'in teknolojik yenilikleri, yüksek kârlılık oranı, finansal yapı ile birleştirme yetisini ispatlamaktadır. Süreçler ve etkinliğin geliştirilmesi için yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, TIM, sektörün en büyük cep telefonu işletmecisi konumuna gelmişti ve telekomünikasyon alanında öncü bir rol üstlenmişti. Günümüzde, özellikle gençler arasında çok yaygın bir biçimde kullanılan SMS servisi; TIM'in en başarılı hizmetlerinden biriydi.

Yüksek oranda rekabete dayalı, sürekli ve hızla gelişen bir ortamda, TIM'in dikkatinin özellikle ve üzerinde yoğunlaşmış olması, onu geleneksel ses iletimi sektöründe lider konumuna getirmiş ve yine telekomünikasyon sektörünün gelişmesine katkıda bulunan temel oyuncularından biri yapmıştı. TIM, uygulamaya başlattığı tarifeler ve hizmetlerle, İtalya'yı kitlesele pazara açmış ve Avrupa'nın en gelişmiş cep telefonu pazarı getirmekle kalmamış, telekomünikasyon sektöründe de lider bir rol üstlenmişti.

TIM birçok mobil telefon hizmetinin yaratıcısı olmuştu. Örneğin; GSM Derneği üyesi operatörler ve cep telefonu üreticileri ile imzaladığı anlaşmanın ardından TIM, M-Servisi hizmetini pazara sunan ilk şirket oldu. Bu teknoloji ile cep telefonundan multimedya tipte (görüntü ile renklendirilen) mesaj gönderilebiliyordu. TIM'in pazara sunduğu bir diğer hizmet: i-TIM (sesli Portal) . Bu hizmet ile telefon cihazı sahibinin sesini tanıyabiliyordu. Cep telefonun tuşuna basmadan, sadece sesli talimat vererek bilgi ve diğer servislere ulaşılabilmekte, Sesli portal ile haber ve şarkı da gönderilebilmekteydi. Bu yeni senaryoda, interaktif hizmet sunumu ve İnternet erişimi (i-TIM) için şirketin seçtiği iş modeli, pek çok teknolojik platformun (UNI-TIM, SimToolkit, WAP ve GPRS) bütünleşmesi temeline dayanan "açık" türde bir modele dönüşmekteydi.

TIM'in ortaklı yapısına bakıldığında ise, 1995 yılında kurulan TIM, mobil radyo hizmetleri alanında faaliyet gösteren Telecom Italia Group'a bağlı bir anonim şirkettir. TIM, "Telecom Italia Şirketler Grubu"nun bünyesinde bulunmaktadır ve %60.15 hissesi Telecom Italia'ya aittir. Bugün itibariyle TIM'in İtalya'daki müşteri portföyü 21 milyon abonedir. TIM ayrıca Avusturya, Fransa, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, İspanya, Bolivya, Şili, Peru, Venezuela ve Türkiye'deki girişimleriyle uluslararası piyasalarda da müşteri sayısı ve pazar payı bakımından söz sahibidir.

Şirketin 1999 bilançosu da çok güçlü ve sağlam bir yapılanmanın kanıtıdır. Nitekim aynı yıla ait şirket cirosu 7 milyar dolara ulaşarak bir önceki yıla göre % 21.2 oranında artış göstermiştir. Şirketin brüt operasyonel kârı yine bir önceki yıla oranla %19 artmış ve 3.3 milyar dolara ulaşmıştır. Bu rakamın şirket cirosu ve hizmet gelirleri üzerine yansımaları ise % 46.7 ve % 52 oranında olmuştur. TIM'in kâr marjı diğer rakiplerinin uluslararası pazarda sahip olduğundan çok daha yüksektir¹⁶⁵.

Bu görünüm TIM'i abone adedi bakımından dünyada lider ve GSM 1800 teknolojisi ile en büyük şebekeyi işleten şirket konumuna getirmiştir. WAP, GPRS ve UMTS gibi yeni teknolojilerin gelişimi TIM'in veri transferinden sağladığı gelirin daha da büyümesini sağlayacaktır.

TIM'in pazarlama stratejileri ve tarifeleri müşteri odaklı olup her TIM müşterisi, telefon kullanımını en verimli hale getirmek için ihtiyaç duyduğu çözümü kendi seçmektedir. TIM'in pazarlama stratejisini, hizmetlerindeki çok yönlülük ve kişiye özel yaklaşım oluşturmaktadır. TIM kullanan her müşteri kendi yaşam biçimine en uygun tarifeyi bulabilmelidir. TIM'in sunduğu hizmetlerin özelliği ;çeşitlilik ve geniş kapsamlılık yanı sıra, Avrupa'daki en uygun tarifelere de sahip olmasıdır. Müşteri ve servis kesimi ile birlikte, TIM'in büyük başarı kazandığı ülkelere know-how ihracı, şirketin ticari stratejisinin belirleyici öğeleri olmuştur.

¹⁶⁵ www.telecomitalia.it

4.2.4.3. İŞ-TİM

GSM 1800 Sayısal Hücreli Mobil Telefon Sisteminin Tesis ve İşletmesi ihalesini Türkiye İş Bankası ve Telekom Italia Mobile Konsorsiyumu, 2 milyar 525 milyon ABD doları vererek kazanırken, Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük özelleştirmesine de imza atmıştı. 27 Ekim 2000'de Ulaştırma Bakanlığı'yla imtiyaz sözleşmesini imzalayan konsorsiyum, hızla yeni şirketin kuruluşunu başlattı. İhale için oluşturulan konsorsiyumu, 5 Eylül 2000'de, İŞ-TİM Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş. olarak iş ortaklığına çeviren Türkiye İş Bankası ve Telecom Italia, Türkiye bütçesine 1985 - 1994 yılları arasında gerçekleştirilen özelleştirmelerin toplamı düzeyinde katkıda bulunmuştu.

İhale bedelinin ilk taksiti olan 500 milyon ABD dolarını, 13 Kasım 2000'de ödeyen İŞ-TİM Türkiye'de iletişim alanında 21. yüzyılın teknolojisini kurmak üzere çalışmaya başladı. İŞ-TİM Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı, Türkiye İş Bankası Genel Müdürü Ersin Özince, Genel Müdürlüğü'nü de (CEO) Giuseppe Farina üstlendi.

355 trilyon lira sermayeli şirketin pay sahipleri şunlardır:

TİM International	%49
Trakya Yatırım Holding	%25
Türkiye İş Bankası	%14
Efes Holding	%6,25
Türkiye Şişe Cam A.Ş.	%5
Anadolu Anonim Türk Sigorta	%0,50
Anadolu Hayat Sigorta	%0,25

4.2.5. AYCELL

Tüm zamanların en hızlı büyüyen pazarı olan GSM pazarında; 2005 yılında dünyada toplam 1 milyar cep telefonu kullanıcısı, 1 milyar da internet kullanıcısı olması bekleniyordu. Türkiye GSM pazarı da 2000'li yıllarda büyük bir artış göstermekte ve ülkemizin sosyo-kültürel verileri bağlamında; toplam nüfusun ancak

yarısı GSM için potansiyel oluşturmakta ve dolayısıyla 44 milyon kişinin 26 milyonu mevcut kullanıcı olduğuna göre 18 milyon kişi de potansiyel müşteri görülebilmektedir. 26 milyonluk abonenin %68'i Turkcell, %31'i Telsim ve %1 Aria'nın oluşturduğu 2001 yılındaki GSM pazarına GSM lisansının Türk Telekomünikasyon A.Ş. (T.T.A.Ş.)'ne verilmesinden sonra, 8 Ocak 2001 tarihinde Aycell Haberleşme ve Pazarlama A.Ş. kurulmuş, 11 Ocak 2001 tarihinde Lisans sözleşmesi imzalanan ve 22 Ağustos'ta da teknik açılışı yapılan "Aycell" Türkiye'nin 4. GSM operatörü olarak sektöre girmiştir. Başlangıçta 7 ilde hizmet veren ; Ankara, İstanbul, İzmir,Bursa, Adana,Antalya, Muğla ve önemli bazı turistik beldelerde 1000'e yakın baz istasyonu ve 3 santral olarak kurulan Aycell , 2003 de ,1800 MHz bandında hizmet ve 3. nesil teknolojilerine uygun GPRS ve WAP altyapısı ile yaklaşık 2,5 milyon abone hedeflemektedir.

"0505" erişim koduyla, Türkiye'nin en yeni GSM operatörü olan Aycell, mevcut altyapısını geliştirmek ve kapsama alanını genişletmek amacıyla teknoloji firmaları Ericsson, Netaş, ve Alcatel ile yaklaşık 400 milyon dolarlık yatırımlara imza atmıştır. Son dönemde alt yapı yatırımlarına büyük hız veren Aycell, önümüzdeki yüzyılın telekomünikasyon pazarını elinde tutacak 3G teknolojisine (mobil sistemler ve internetin bütünleşmesi ile , tek bir mobil cihazdan her tür servise, bilgiye ve eğlenceye; her zaman ve her yerden erişim sağlayan teknoloji) uygun şebekesi üzerinden milyonlarca cep telefonu abonesine daha kaliteli ve kolay haberleşme imkanı sunmaktadır. Ulusal dolaşım alanında alınan ve hızla uygulamaya geçirilen yatırım kararlarının yanı sıra, uluslararası dolaşımı sağlamak amacıyla 11 yabancı operatör ile de anlaşma yapmış ve bu operatörlerle roaming'i resmen başlatılmıştır.Kurulduğu tarihten bu yana sektörel varlığını ve kararlılığını gelişmiş teknolojiyle kanıtlayan Aycell, GSM 1800 frekans aralığını kullanmakta ve bu sayede müşterilerine sağladığı haberleşme imkanını başarılı ve etkin kılarak, en üst düzeye taşımaktadır. Türkiye'de ücretsiz GPRS hizmetini veren tek operatör olan Aycell; WAP, SMS (Toplu SMS), WEB, IVR vs. tabanlı servislerinin tamamını da her geçen gün hızlandırdığı iletişim faaliyetleri çerçevesinde sunmaya devam etmektedir.

Başlangıçta,mobil haberleşme alanında modern ve farklı bir anlayışla hizmet sunmak, Rekabet kuralları çerçevesinde pazarda önemli bir paya sahip olmak, tüketiciye en kaliteli hizmeti sunarken Türk ekonomisine katkıda bulunmak, karlı ve

verimli bir yapı içerisinde önemli bir şirket değeri oluşturmak, kamu işletmeciliğinde tam rekabete açık sektörlerde verimli yürütülebileceğini kanıtlamak, her yerde ulaşılabilir, aktif, yenilikçi bir yaklaşım sergilemek gibi misyonu ve hedefleri olan ve standart bayi tasarımı, güçlü kurumsal kimliği, esnek ve iletişimde etkinliğiyle GSM sektöründe kendine güçlü bir zemin hazırlayan Aycell, günümüzde de verimli ve karlı bir ticari işletmecilik anlayışıyla, konumunun ve teknolojinin bütün avantajlarını kullanarak, geniş halk kitlelerine ve kurumlara kaliteli ve ekonomik servis çözümleri sağlayarak en kısa zamanda Türkiye'nin ilk iki mobil operatörü arasına girmeyi amaçlamaktadır. Abone sayısını arttırmaya yönelik pazarlama aktivitelerini organize etmek ve kurumsal kimliğini , marka imajını oluşturmak için sistemli çalışmalar yapan Aycell; yaygın dağıtım kanallarına ve güçlü kapsama alanına sahip bir GSM operatörüdür.

Devlet kuruluşu olmanın verdiği güvenle, sunulan cazip servis ve tarifeler ile abone artışı sağlanmaktadır. Yenilikçi bir ücretle anlayışı benimsenen Aycell, diğer operatörlerin de Aycell tarifelerini takiben rekabete devam edebilmek için yeni tarifeler ve hatta daha radikal tarifeler sunmaya başlamasına öncülük etmiştir. Kapsama alanının genişletilmesi ve şebeke altyapısının en yeni teknolojilerin kullanılmasıyla görülüyor ki Türkiye'de en hızlı gelişme gösteren GSM operatörü'dür. 2002 yılında abone sayısı 600,000 olan Aycell 'de 2003 yılı sonu abone hedefi 2,5 milyondur. Ulaşılan bu büyüme hızının sürdürülmesi ve 2003 yılı yatırım programının hayata geçirilmesi ile yeni servis ve cazip koşulların sunulmasına devam edilebilecek, böylece hem 2003 yılı hedefleri aşılabilecek hem de GSM pazarında öncü ve tüm GSM kullanıcılarının yararına rekabetçi hizmetlere devam edilebilecektir.

Aycell, personel itibarıyla diğer operatörlerin %10-20'si civarında elemana sahiptir. Faturalı abone elde etme maliyetlerinin yüksekliği göz önüne alınarak faturalı ile faturasız abone arasında yeni bir katman yaratmak amacı ile "kurumsal" abone projesi geliştirilmiştir. GSM sektöründe Avrupa çapında bir yenilik olan bu yaklaşım Aycell'e hızla büyüyen, hem geliri hem de devamlılığı yüksek bir abone tabanı kazandırmaktadır. Satış kanalları ve reklam giderleri de diğer operatörlere göre çok düşüktür. Bunlar avantaj olmakla birlikte, statü problemi nedeniyle rekabetçi ortamda gerektiğince hızlı hareket edememektedir. Aycell yukarıda belirtilen avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin bütünlüğünde hedeflerine ulaşmada başarıyı yakalamıştır.

Örneğin; 2003 yılında Aycell abone sayısında %300 'lük bir artış göstermiş, Yaklaşık 500.000 aboneden 2.000.000 aboneye ulaşılmıştır . Buna bağlı olarak da konuşma ve SMS (kısa mesaj servisi) trafiği de artış göstermiştir. 2002 yılındaki %2 pazar payından, 2003 yılında %7'ye varan pazar payına ulaşılmıştır, böylece pazar payında da yaklaşık %5'lik bir artış gözlenmektedir.

4.2.6.AYCELL'İN ARIA İLE BİRLEŞMESİNİ GEREKTİREN PAZARDAKİ OLUŞUMLAR

Aycell-Aria Birleşmesini incelerken, üzerinde durduğumuz Türkiye iletişim pazarına yeni giren Aycell ile Türkiye'de 3. GSM operatörü olan Aria'nın bu birleşme ve bu birleşmenin pazarda oluşturduğu sinerjiyi ,yani birleşmeyle olumlu yönde değişen pazar beklentisi ile artan rekabet gücünün yarattığı yeni oluşumları incelemektedir.

Türkiye iletişim pazarının büyüklüğüne ve veri-ses ayırımına ilişkin geçerli bir kaynak olmamasına karşın, pazarı değerlemek amacıyla, Arthur Andersen firmasının bu konuda yaptığı pazar analizini inceleyebiliriz. Bu çalışmaya göre pazarı oluşturan etkenler aşağıdaki gibidir,¹⁶⁶

- Pazar büyüklüğü = Penetrasyon X ARPU (Abone başına düşen gelir) X Türkiye Nüfusu şeklinde hesaplanması,
- Bağlantı ve aylık abonman ücreti, konuşma, uluslararası dolaşım, sabit hattan mobil hatta arabağlantı ve mobil hattan mobil hatta arabağlantı gelirleri kendi bileşenlerinden yola çıkılarak oluşturulması,
- Veri hizmetlerinden gelen gelir, Batı Avrupa'daki örnekleriyle kıyaslanarak tahmin edilmesi.

Bu çalışmada, bireysel ve kurumsal müşteriler birbirinden ayrılmıştır. Kurumsal müşteriler, cep telefonları ve hatları çalıştıkları şirket tarafından verilmiş müşterileri içermektedir. Kendi cep telefonlarını iş için kullanan kullanıcılar kurumsal olarak değil bireysel olarak görülmüşlerdir.

¹⁶⁶ ARTHUR ANDERSEN, "Türk Telekomünikasyon A.Ş. dönüşüm planı çerçevesinde Tasarım ve Destek Danışmanlığı Hizmeti-Aycell sunumu" Raporu, Mayıs 2002,s. 63

Önümüzdeki yıllar için bir değerlendirme yapılacak olursa; özellikle Aycell'in pazardaki durumunu çok net görebilme ve tahmin yapabilme imkanı olacaktır. Önümüzdeki iki veya üç yıl için dış çevre ile ilgili varsayımlara bakacak olursak;

- Faturasız müşteri tabanının faturalı müşterilere kıyasla, daha çok büyümesi beklenmektedir. Türkiye'de 2003 yarı yılı itibariyle mobil kullanıcıların %85'ine kadar olan bölümünün , faturasız kullanıcılardan oluşması beklenmektedir. Bu oran İtalya ve Portekiz'in şu andaki seviyesine yakındır.
- Ancak, uzun vadede operatörler müşteri kaybını önlemek için faturasız hatta sahip müşterilerini faturalı hatta sahip müşterilerini faturalı hatta çevireceklerdir (Pazar doyum aşaması). Vodafone UK ve Orange UK şimdiden faturasız hattan faturalıya geçişe tanık olmaktadır. Bu duruma bazı yatırım uzmanı raporlarında önem verilmediği görülmektedir.
- 2006 yılı itibariyle, veri iletişiminin Türkiye mobil pazarındaki en büyük gelir kaynağı olacağı (%44) ve faturalı hatların konuşma süresi ücretlerinden elde edilecek gelirlerin (%23) ikinci sırada yer alacağı varsayılmaktadır.
- 2006 yılında bireysel mobil iletişim pazarının 4.5 milyar ABD \$ olması beklenmektedir, başka bir deyişle aynı yıldaki bu pazar bireysel sabit hatlı telefon pazarının 3,5 katı olacaktır.
- Kurumsal mobil pazarı toplam pazar değerinin yaklaşık %10'unu oluşturmaktadır. Abone sayısı toplam mobil abonelerinin %4'üdür. Özellikle AYCELL 'in son zamanlarda yaptığı kurumsal çalışmalar bizlere bu oranın daha da artacağını göstermektedir.
- İki Avrupa mobil operatörünün dahili verilerine dayanılarak bir görüşmenin ortalama toptan maliyeti dakikada 6,15 Eurocent (5,13 faaliyet gideri (OPEX) ve 1,02 yatırım gideri (CAPEX) olarak hesaplanmıştır. Şebeke maliyeti dakikada 4,45 Eurocent'tir. Türkiye koşulları göz önüne alındığında (düşük işçilik maliyeti, düşük müşteri kazanım maliyeti ve düşük kiralık hat maliyetleri), bir dakikalık görüşmenin Türkiye'de toptan maliyeti 4,92 Eurocent (3,9 OPEX ve

1,02 CAPEX) olarak tahmin edilmiştir. Dolayısıyla dakikalık mobil görüşme ücretlerinin 5 Eurocent'ın altına düşmesi olası görünmektedir¹⁶⁷.

4.2.6.1.AYCELL'İN DURUM İNCELEMESİ VE GELECEĞE İLİŞKİN VARSAYIM VE HEDEFLERİ

Aycell'in önümüzdeki yıllarda pazar payının duyarlılık analizine bakıldığında, temel yaklaşımın, önümüzdeki yıllarda Türk Serbest Nakit Akışı toplamının (TSNA) 42 milyar Amerikan Doları artacağı tahmin edilmesi olduğunu görmekteyiz. Buradan hareketle de 2015 yılında bu artışın 190 milyar Amerikan Doları'na yükselmesi beklentisi kabulü yapılmıştır. 2006 yılında başabaş değerine ulaşmak için 2006 yılında (2015 yılına kadar sürecektir şekilde) yaklaşık %30'luk pazar payına ulaşılması gerekmektedir.2006 yılında elde edilecek %20'lik pazar payı (2015 yılına kadar korunur ise), ancak 2015 yılında, başabaş değerine ulaştıracaktır¹⁶⁸.

Bunun yanı sıra uluslar arası bir ortak ile yapılan güçlü bir ortaklık, temel durumu kayda değer ölçüde geliştirirken; kurulan ortak girişim başa baş değere ulaşacaktır. Uluslar arası bir ortaklık, pazar payının artmasında etkili olacaktır. Ortaklık ne kadar erken olursa, etki o kadar büyük olacaktır. Bu ortaklık 2003 yılında pazar payında 1 yüzdeler artışa neden olacaktır. Devam eden yıllarda, temel durum büyüme oranlarında büyüyecektir. Böylece, pazar payı, 2006 yılında %15,8 ve 2015 yılında %24 olacaktır.

Eğer Aycell mevcut şartlarda bir servis sağlayıcı anlaşmasına ulaşmayı başarırsa, birleşik pazar payı 2000'li yıllarda %15 ve 2015 yılında %22 civarında olacaktır. Kullanım (dakika) ücretinin, Aycell'in finansal performansına büyük etkisi vardır. Aycell'in temel durumdan daha iyisini yapmak istemesi durumunda:

- 2006 yılında, kullanım (dakika) ücreti 0,057 ABD \$'ından çok olmamalıdır
- 2015 yılında, kullanım (dakika) ücreti 0,29 ABD \$'ından çok olmamalıdır¹⁶⁹

¹⁶⁷ A.e., 71

¹⁶⁸ A.e., 73

¹⁶⁹ A.e., s.80

Alan paylaşımı anlaşmaları da Aycell'in şebeke yayılımını hızlandıracak; daha sonra erişim tarafında bazı maliyetlerin azaltılmasına imkan verecektir. Paylaşılan alanların yüzdesinin, Aycell'in finansal performansına büyük etkisi vardır.

Mobil operatör satın alınması açısından durumu incelemeye çalışırsak, Aycell'in bir mobil operatörünü satın almasının finansal performansına etkisi ağırlıklı satın almak istediği hedefine bağlı gözükmektedir. Örneğin ; Telsim'i satın alma durumu ve Turkcell'i satın alma durumu farklıdır. Fark, Telsim'in düşük kişi başına düşen abone sayısı (ARPU-Average Revenue Per User)değerine sahip olmasıdır. Satın alma maliyetini öngörmek için, şirketin pazar değeri ile müşteri ömrü (müşteri başına düşen gelir vergisi öncesi kazanç X müşteri sayısı X müşterilik süresi) temelinde kurulmuş bir tahminin ortalaması alınmıştır. Yapılan incelemeler doğrultusunda, sektörde hizmet veren 3. operatör olan Aria 'nın Aycell ile birleşmesi uzmanlarca da en doğru stratejik kararlardan biri olduğu görülmektedir. Birleşmenin başlangıç noktası ve birleşme sürecini aşağıda detaylarıyla görebilirsiniz.

4.2.7. AYCELL-ARIA BİRLEŞMESİ

12 Mayıs 2003'de Aycell hissedarı Türk Telekom ve Aria hissedarları TIM ve İş Bankası arasında varılan mutabakat sonucu Aycell ve Aria'nın operasyonlarını yeni kurulacak bir şirket aracılığı ile birleştirmeleri kararlaştırılmıştır. Türkiye'deki mobil iletişim sektörünün sürdürülebilir bir rekabet ortamına kavuşmasını teşvik etmek isteyen Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti, Aycell-Aria birleşmesinin temellerini atacak ve sektörün üç operatör barındıracak şekilde konsolidasyonuna olanak sağlayacak birleşme işleminin ekonomik şartları ve tarafların ilişkilerini düzenleyen temel prensiplerini her iki tarafın hissedarları ile müzakere etmiştir. Yeni kurulacak şirketteki hisse oranları %40 Türk Telekom , %40 TIM ve %20 İş Bankası olarak belirlenmiştir. Her iki operatörün altyapıları birleştirilecektir. Bu sayede kısa sürede toplam 7000'e yakın baz istasyonu ile yeni yatırıma fazla ihtiyaç olmadan tüm Türkiye kapsanacaktır.

İki operatörün de kuvvetli yönlerinin yarattığı sinerjilerle yeni şirket en kısa zamanda iki numaralı operatör olmayı hedeflemektedir. Ortaklar arasında genel çerçeve anlaşma sağlanmış olup, birleşme hukuki sürece girmiştir. Bu süreç

kapsamında iki şirket de birbirlerinden karşılıklı hukuki inceleme bilgi talep listesi istemiştir. Bu listenin ana başlıkları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Şirket kayıtları
- Finans ve muhasebe kayıtları
- İşletme bilgileri
- Kredi dokümanları, borç belgeleri ve diğer ilgili belgeler
- Şirketin akdetmiş olduğu diğer önemli anlaşmalar
- Sigorta
- Yöneticiler, müdürler, görevliler ve çalışanlar ve sendikalarla akdedilmiş anlaşmalar
- Mal varlıkları
- Resmi ve diğer raporlar, müracatlar ve onaylar
- Davalar ve benzeri adli takibatlar
- Vergi konuları
- Fikri haklar
- Çevreye ilişkin hususlar
- Rekabet hukukuna ilişkin hususlar
- Muhtelif

Birleşme görüşmeleri; her iki tarafın yönetimleriyle yakın bir çalışma ortamı içerisinde, birleşme görüşmeleri ile ilgili olarak stratejiler tespit edilmiş, her görüşme öncesinde ve sırasında, görüşmelerin dinamikleri göz önüne alınarak, genel stratejiler doğrultusunda taktikler beraber tespit edilmiştir. Buna paralel olarak, bu toplantıların gündeminin belirlenmesi, buna uygun hazırlıkların yapılması ve/veya koordine edilmesi ve müzakere edilecek konuların zamanlamasının ve gündeme getiriliş sırasının belirlenmesi de dahil olmak üzere, görüşme sürecinin desteklenmesi ile ilgili olarak her iki tarafın yönetimi ortak kararlar almıştır.

Birleşme sürecinin başlamasıyla birlikte hazırlanan plan doğrultusunda; öncelikle seçilen konsorsiyum ve danışmanlar gerek Aycell gerekse Aria'nın yukarıda ana başlıklar halinde verilen tüm bilgilerine ulaşılmış ve bu planın değere etki yapan kritik unsurları ve sonuçları tüm hatlarıyla her iki şirketin yöntemleriyle de ayrıntılı olarak gözden geçirilmiş ve üzerinde tartışılmıştır.

4.2.7.1.AYCELL ARIA BİRLEŞMESİNİN NEDENİ

Aycell'in birleşme için en uygun seçiminin niçin Aria olduğu konusu irdelendiğinde, şu konular karşımıza çıkmaktadır;

- Aycell'in piyasada mevcut birinci ve ikinci konumdaki GSM operatörüyle yapacağı birlikteliğinin bir şirket birleşmesi değil Aycell aleyhine bir satınalma olabileceği, görülmektedir.
- Aycell GSM 1800 teknoloji lisansı ve alt yapısına sahip iken, bir ve iki numaralı GSM operatörleri GSM 900 teknolojilerine sahiptirler, bu durumun teknik yapının birleştirilmesinde büyük sorunlar yaratacağı kuşkusuzdur.
- Pazardaki bir ve iki numaralı GSM operatörleri halihazırda tamamlanmış bir altyapıya sahip oldukları için, Aycell'in bu operatörler ile birleşmesi neticesi elindeki teknik alt yapının atıl kalacağı öngörülmüştür.
- Muhtemelen rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda bir ve iki numaralı GSM operatörleri hakim piyasa gücüne sahip oldukları için böyle bir birlikteliğe müsaade edilmemesinin söz konusu olma olasılığı vardır.

Türkiye şartlarında bir GSM operatörünün ekonomik açıdan yaşaması ve pozitif değer üretebilmesi için pazarın %20 veya %30 payına sahip olması gerekir. Birleşme ile maksimum düzeyde oluşacak sinerji, şirketin rekabet gücünü attıracaktır. Aycell'in Aria ile yaptığı birleşmenin sinerjisini diğerlerine göre daha büyük olacaktır. Şöyle ki; Aycell ile Aria'nın birleşmesi neticesi ile şirketin yatırımlarının birleştirildiğinde, teknik alt yapı probleminin kısa sürede büyük oranda çözülebileceği ve hatta çok az bir yatırımla tamamen çözülebileceği , sonuç olarak iki şirketin bugüne kadar yaptıkları yatırımın birbirini tamamlayıcı hale geleceği ve iki şirketinde GSM 1800 teknolojilerine sahip olmasından dolayı teknik bir problemin oluşmayacağı görülmektedir. Ayrıca iki şirketin hissedarları incelendiğinde Türk Telekom'un sabit telefon hizmeti vermesi sebebiyle, mobil operatörle arasında güçlü bir işbirliğinin oluşturulabileceği; ve diğer ortağın uluslararası boyutta sabit ve mobil telefon hizmeti vermesi sebebiyle güçlü bir know how ilişkisinin yeni şirkete büyük katkılarının olacağı hesabı yapıldığında, şirket seçiminin niçin Aria olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

4.2.7.2.BİRLEŞME SÜRECİ VE BU SÜREÇLE BİRLİKTE YAPILMASI GEREKENLER

Birleşme sürecinin başlaması ve devamındaki gelişmelerin belli başlı bazı önemli faktörlere dayanması gerekmektedir. Bunları kısaca şöyle özetleyebiliriz;

- Birleşme planı : Başlangıçtaki entegrasyon planlama sürecinin organizasyona kurulması gerekmektedir.
- Birleşme iletişimi : Birleşme süreci boyunca tüm iç ve dış öneri, anlayış ve fikirlerin yönetilmesi gerekmektedir. Yeni oluşacak şirketin ekibi ve takım arası iletişimi sağlanması için iletişim ve haberleşme ekibinin kurulması gerekmektedir.
- Organizasyon : Başarılı bir entegrasyon için liderin ve çalışanın isteği temel alınmalıdır.
- İşletmenin devamlılığı : Müşteri , bayi ve servis devamlılığı muhtemelen önemli faktörler olacaktır. Örneğin, müşteri ve bayilerin muhatap olacağı bir personel hazırlanmalıdır. Satış ve pazarlama ekibi motive edilmeli ve agresif satış hedefleri belirlenmelidir. Satış ekibinin bayileri ziyaretleri söz konusu olmalıdır.
- IT/Network entegrasyonu : Sermaye yatırımları birleşmenin arkasındaki önemli finansal sinerjiyi oluşturmaktadır ve üzerinde durulması gerekmektedir. Derhal teknik bir ekip oluşturulmalı ve bu ekip opsiyonları tanımlamalı ve entegrasyonu geliştirmelidir.
- Markalandırma : Yeni oluşan şirketin gelecekteki markası henüz net değildir. Alınan karara göre mevcut olan iki marka olarak devam edilecektir.

Bu entegrasyon sürecinde oluşacak "Entegrasyon Takımı" elemanlarının hiyerarşik seviyesinin denkliği fonksiyonel görevler üstlenmiş olanların diyaloglarının ön plana çıkarılması sağlanmalıdır. Aycell ve Aria'nın entegrasyonu için çalışan komitenin üzerinde durması gereken konular aşağıdaki gibidir;

1. Karar yönetim mekanizması ve entegrasyon çabasının yönlendirilmesi
2. Yeni oluşan şirketin misyonu ve vizyonunun taraflarca açık bir şekilde desteklenmesi

3. Çıkabilecek anlaşmazlıkların ve konuların tekrar çözümlenmesi
4. Entegrasyon planı boyunca karar vermek için toplantılar düzenlemek
5. Entegrasyon programını veya takviminin yapılması
6. Takımlar arası koordinasyonun sağlanması
7. Birleşme ilgili iletişimin koordinasyonun sağlanması
8. Her iki taraftan bir takım lideri, finans, insan kaynakları ve iletişim uzmanlarının sağlanması

Birleşme sürecinde entegrasyonu sağlayacak komitenin iki önemli görevi vardır; bunlardan biri entegrasyon planının geliştirilmesi ve entegrasyon takımları arasında iletişimi sağlamaktır. Önerilen entegrasyon planı ise şu şekildedir ;

Projenin kurulması:

1. Birleşme yaklaşımını sonuçlandırmak
2. Takımların seçilmesi
3. Hedeflerin konulması
4. Altyapı desteğinin sağlanması

Yeni şirketin tasarımı:

1. Takım şemalarının geliştirilmesi
2. Değer kaybetmemesi için fikirlerin geliştirilmesi
3. Risk yönetim planının geliştirilmesi
4. Sendika uygulama planının geliştirilmesi

Entegrasyon planının yürütülmesi:

1. Etkili karar verme prosesinin yürütülmesi
2. Master planın oturtulması
3. Bütçenin, işletme planının ve yükümlülüklerin tekrar gözden geçirilmesi

4.2.7.3.AYCELL VE ARIA'NIN BİRLEŞMESİYLE OLUŞAN ŞİRKETİN PAZAR ANALİZİ

Kurulacak yeni şirketin, pazar payı projekte edilirken aşağıdaki faktörler temel alınmıştır ;

1. Pazara yeni giren abonelerden alınan pay
2. Diğer iki operatörden geçiş yapan abonelerden alınan pay
3. Yeni şirket'ten rakip operatörlere geçiş yapan abone oranının tahmini

Yapılan varsayımlara göre; yeni şirket'ten diğer operatörlere geçiş oranının 2003 yılı sonundaki %13 düzeyinden 2012'de %20'ye çıkacağını ve pazar payının da 2012'de %31,4'e ulaşacağı öngörülmektedir. Bu yeni oluşumda satış ve pazarlama bölümünün uygulaması gereken önemli faktörler de şunlardır ;

- Ticari teklifler : Ürün portföyünün ve müşteri tabanının tanımlanıp detaylandırılması (örneğin, tarifeler, ürün karlılığı, müşteri odaklı, pozisyon..) yeni bir pazar modeline geçişin belirlenmesi (müşteri segmenti, işletme sistemi...) müşteri aktarım sürecinin açıklanması
- Satış kanalının pozisyonunun teşhis edilmesi; (örneğin, müşteri kanalının portföyü, kapsama alanı ve satış performansı) yeni oluşan şirketin kanal stratejisinin açıklanması (kanal/segment matrisi, farklı kanalların rolleri)
- Kanal geliştirme entegrasyon planının ve sürecinin açıklanması
- Markaların pozisyonlarının belirlenmesi (Aria ve Aycell) , marka stratejisinin açıklanması ve ilgili yatırım planının yapılması

Aycell ve Aria'nın hedef grup, önerilen değerleri, mevcut hizmetleri, dağıtım kanalları aşağıda net olarak görülmektedir.

Tablo-24: Aycell ve Aria'nın hedef grup, önerilen değerler, mevcut hizmetler, dağıtım, müşteri karlılığı, stratejik önem faktörlerine göre karşılaştırılması

	AYCELL			ARIA	
Hedef grup	Müşteriler	Etken grup	İşletmeler	Müşteriler	İşletmeler
Önerilen değerler	Rekabet oranı	"grup arası ücretsiz görüşme"	"şirket içi ücretsiz görüşme"	Rekabet oranı	Oran + telefon seti
Mevcut hizmetler	Standart postpaid ve prepaid	Her gruba göre değişen postpaid	Her şirkete göre değişen postpaid	Postpaid : Paso tarife, İndirimli 55 , elele, Üç saat saat ariadaş, Prepaid : Paso tarife, hediye 55 , Tek ariadaş	Postpaid : Aria Nokta kurum, Aria Nokta Ofis, Tek fiyat tarife
Dağıtım	Bayilerde ve PTT ofislerinde	İlgili satış sorumluları	İlgili satış sorumluları	Bayi	Ayrı orta boy satış temsilcileri
Müşteri karlılığı	İlgili dataların kullanımıyla tamamlanacaktır				
Stratejik önem	Orta	yüksek	yüksek	yüksek	orta

MÜŞTERİ AKTARIM SÜRECİ

Tarife Planı Aycell ve Aria müşterileri tarifelerini aynen koruyacaklardır. Aria'da ve Aycell'de en fazla kullanılan tarifelerin karşılaştırılması ve bunların karlılığı. Bayilerin churn işleminden (diğer aboneden geçiş ve bu geçiş durumundan dolayı vergi alınmaması) bedel almalarını engelleyen düzenlemelerin yapılması.

Değişirme Aria veya Aycell aboneleri abone değişiklikleri için ücret ödemeyeceklerdir.

SIM kartlar Aria ve Aycell aboneleri SIM kartların kurulması henüz belirsizdir. Acil teknik analizlerin teknik aksaklıklar üzerinde yapılması gerekmektedir.

MÜŞTERİ HİZMETLERİ EKİBİ

Yeni Şirketin abone sayısının modellenmesindeki önemli faktörler aşağıdaki gibi yer almaktadır ;

1. Nüfus artış hızı ve üç operatörlü pazarda beklenen cep telefonu penetrasyonunun gelişimi baz alınarak toplam abone sayısının projekte edilmesi;
2. Yeni şirket'in pazara giren net yeni abone sayısı toplamından alacağı payın tahmin edilmesi;
3. Her üç operatör için ayrı ayrı abone kaybetme oranlarının ("churn rate") tahmin edilmesi ve diğer iki operatörün kaybettiği aboneler içerisinde yeni şirket'e geçiş yapanların payının tahmini;
4. Yeni şirket'in brüt yeni kazanılan abone sayısının hesaplanması;
5. Yeni şirket'ten diğer operatörlere geçiş yapan abone oranının, tahmini toplam abone sayısına ulaşacak şekilde öngörülmesi;

Bunların yanı sıra; servis düzeyi açısından , her müşteri segmenti için ayrı servis düzeyinin açıklanıp, gerekli faktörlerin belirlenip(yüksek seviyeli personel, otomasyon süreci) ilgili yatırım planı hazırlanmıştır.

Marka Kararlaştırılması:

Yeni oluşan şirket için marka konusunda da belirli 5 tane öneri sunulmaktadır. Bu öneriler henüz taslak halindedir. Bu seçenekler;

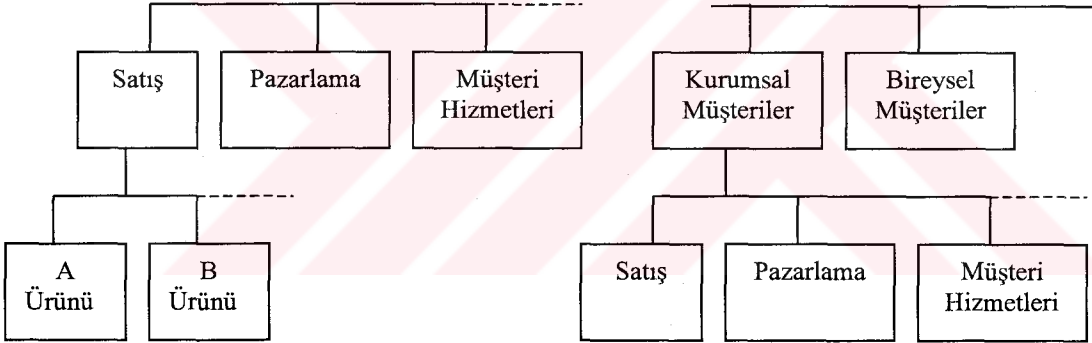
- Tek bir marka adı altında birleştirme ve yeni bir marka oluşturma
- Aycell veya Aria'yı uyarlamak
- Aycell ve Aria'yı kombine etmek
- Bağımsız bir marka oluşturmak
- Mevcut markaları yeni bir şemsiye adı altında birleştirmek

adı altında madde şeklinde sunulmuştur.

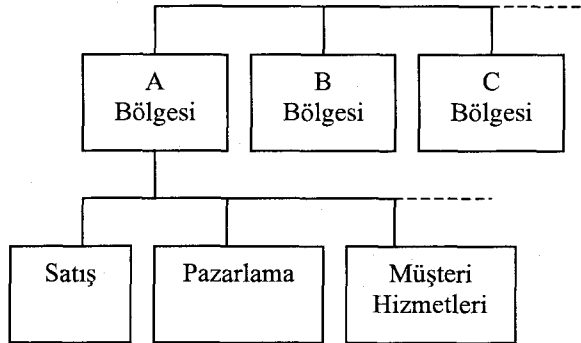
4.2.7.4. YENİ ŞİRKETİN YAPISI

Yeni şirket'in yapısı oluşturulurken, Aycell ve Aria'nın mevcut durumlarından faydalanarak ve birleşme ile ilgili stratejik öncelikler dikkate alınarak organizasyon yapısı ile ilgili alternatifler geliştirilmiş ve modeller içerisinde fonksiyonel düzeyde müşteri odaklı modeller uygun görülmüştür.

Oluşan yeni yapı için danışman şirketlerin de önerisiyle mobil operatörlerde fonksiyonel bazda ve müşteri odaklı modeller kullanıldığı görülmüştür. Büyüme odaklı firmalar genelde müşteri odaklı organizasyon modeli kullanırlar. Aria ve Aycell de fonksiyonel organizasyon modelini uygulamaktadır. Yeni oluşan organizasyon modelini uygulamaktadır. Yeni oluşan organizasyon da, yeni şirketin vereceği karar doğrultusunda müşteri odaklı organizasyon modeli kullanılacaktır. Aşağıda fonksiyonel ve müşteri odaklı organizasyon modellerinin ve diğer modelin örneklerini görebiliriz.



Şekil-1 : Fonksiyonel Organizasyon Modeli Örneği



Şekil-2: Müşteri Odaklı Organizasyon Modeli Örneği

- **FONKSİYONEL MODEL** :Bu tür fonksiyonel temele göre organizasyon yapılarında, teknolojik konularda güçlü uzmanlığın aranmasına ve fonksiyonlar bazında yüksek yetkinlik, kısaca uzmanlığa oldukça önem verilmektedir. Bunun dışında, müşteriye odaklılık konusunda eksiklik , kar'a direk odaklanmama ve pazarda yaşanan gelişmeleri ve değişiklikleri takip etmede yavaşlık gibi problemler yaşanabilir.
- **MÜŞTERİ ODAKLI MODEL** :Bu yapılarda ise müşteri ihtiyaçlarına daha iyi odaklanma , spesifik segmentler dahi daha hızla karar alma ve uygulanma dikkat çekicidir. Yeni şirketin organizasyon yapısına daha çok uyan bir modeldir. Çünkü pazardaki başarı müşteriye odaklanmayla bağlantılıdır ve büyüme için satış ve pazarlama da müşteri ihtiyacına ve segmentine göre gruplanabiliyor. Müşteri odaklı modellerde 3 önemli sebep vardır. Bunlar;
 - Spesifik pazarlara odaklanabiliyor
 - Teknolojik gelişmeler Pazar ve müşteri ihtiyacına göre odaklanabiliyor
 - Yeni segmentler ve pazarlar yaratma imkanı doğabiliyor

Avrupa'daki birçok mobil operatörler müşteri bazlı organizasyon şemalarına sahiptir. Örneğin; TIM, Telefonica Moviles, Orange UK, Orange France, Vodafone Spain, Bouygues Telecom...Ülkemizde de Turkcell bu organizasyon yapısını 2002 yılında yeni yapılanmaya girdiği süreçte uygulamaya başlamış ve halen de devam etmektedir.

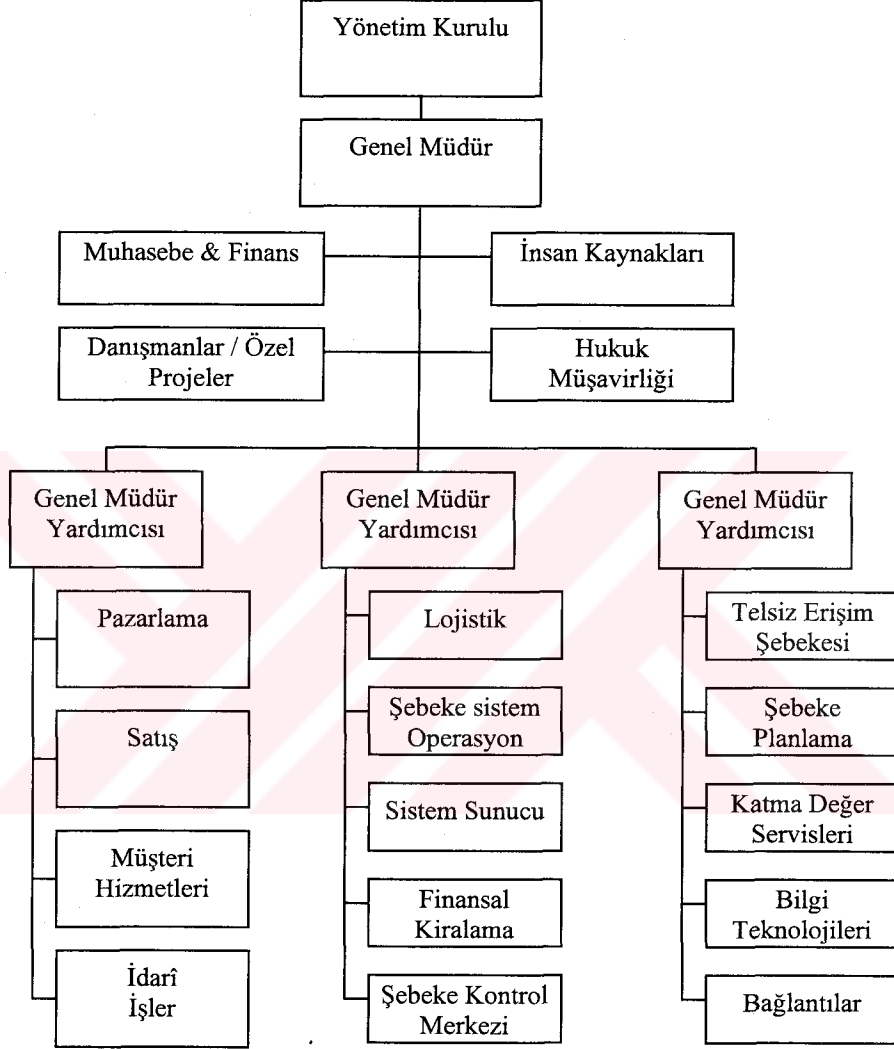
4.2.7.4.1. AYCELL'İN VE ARIA'NIN MEVCUT ORGANİZASYONU

Aycell ve Aria'nın mevcut organizasyon yapılarına ait organizasyon şemaları aşağıda verilmektedir.

Aycell'in mevcut organizasyon şeması:

Yatırım ağırlıklı organizasyondan işletme ağırlıklı organizasyon yapısına geçiş yapan Aycell yönetiminde; öncelikle, satış ve pazarlamanın önem kazanması ve teknolojik altyapının satış hedeflerine uygun olması hedef alınmıştır. Satış ve

pazarlama aktivitelerinin şirketin diğer birimlerine yön vermesini temin etmek ve birimler arası gerekli koordinasyonun özel projeler için kolaylıkla sağlanmasına çalışılmıştır. Personelin eğitim ve beceri seviyesini , personel motivasyonunu yükseltmek de yürütülen önemli çalışmalardan birkaçı olmuştur.



Şekil- 3 : Aycell Organizasyon Şeması

Kurumun yönetim fonksiyonları; müşteri, satış ve pazarlama, uluslararası ara bağlantı, teknik altyapı, lojistik, finans ve insan kaynakları başlıkları altında ele alınmaktadır.

MÜŞTERİ HİZMETLERİ

Müşteri hizmetleri birimi olarak, hizmet kalitesinin yükseltilmesi için müşteri ile doğrudan temas eden çağrı merkezi ve aktivasyon birimlerini proaktif bir yaklaşımla harekete geçirmeyi, çağrı merkezine gelen aramaların minimum

saniyenin altında yanıtlamayı ve Türkiye'nin her yerinde aktivasyon süresini kısaltmayı hedefleyen Aycell; son yıllarda çalışmalarını hızlandırmış, çağrı merkezlerinde ve aktivasyon birimlerinde gerek personel gerekse donanım eksikliklerini gidermeye öncelik vermiştir.

SATIŞ VE PAZARLAMA

Satış ve pazarlama ekibi olarak mevcut durumda 61 ilde 120 bayiliği bulunan Aycell, bu rakamı yükseltmek için satış ve pazarlama olarak bayiler için birtakım planlanan faaliyetleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunlar; Bayilerin, teknik altyapıya kavuşturulması, kurumsal kimliğe taşınması, motivasyonlarının sağlanması, ticari kriterlere göre belirlenmesi, satış kotası uygulamasına geçilmesi, teşvik edici ve zorlayıcı prim sistemine geçilmesi gibi önceliklerdir.

Reklam ve tanıtım olarak da, marka bilinirliğini %70'in üzerine çıkarmayı hedefleyen Aycell, hedef kitleye ulaşmayı sağlayacak medya iletişimini kurmayı ve önümüzdeki yıllarda en az 2 önemli pazarlama etkinliğini (pazarlama iletişimi faaliyetleri) uygulamaya koymaya çalışmaktadır. Bu pazarlama iletişim faaliyetleri arasında; doğru ajans seçimi, marka konumlanmasının yapılması, Pazar araştırmasının yapılması, görsel etkinin yükseltilmesi için çalışmaların yapılması, pazarlama direktörlüğü koordinasyonunda ürün sayısının artırılmasını ve kurumsal satış organizasyonunun oluşturulması ve uygun ürünlerin geliştirilmesi yer almaktadır.

ROAMİNG (ULUSLARARASI ARA BAĞLANTI-GEZİNİM)

2003 yılı itibari ile aktif olan operatörler 15 adet olup, test edilen 11 ve olumlu ve sözleşme safhasında olanlar da 31 adet olmakla beraber, 60 operatörle daha anlaşma ve ticari açılış tamamlanması hedeflenmektedir. Bunun için uluslararası dolaşım anlaşmalarının taraflarıyla testler konusunda koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasına önem verilmiştir.

TEKNİK ALTYAPIDAKİ GELİŞMELER

Kapsamayı sağlayan baz istasyonlarını ve ilgili sistemlerle ilgilenen (RAN) birimi ile, çağrı anahtarlamasını sağlayan santraller ve gerekli sistemleri sağlayan (CN) birimi için çalışmalara 2003 yılında ağırlık verilmiş ve ülkenin bir çok yerine baz istasyonu kurulma çalışmalarına başlanmıştır. Bunun yanı sıra, temel GSM

fonksiyonlarının yanında çeşitli hizmetlerin değişik kanallardan sunulmasına (VAS) ve bu bahsettiğimiz sistemlerin radyo-link, kiralık hat vs. yöntemlerle birbirine bağlantılarının sağlanmasına (TRANMİSYON) hız verilmiştir. İşletmeyle ilgili bilişim sistemleri (IT) altyapısının (şebeke yönetim, faturalandırma call-center)da gün geçtikçe geliştirilmesine önem verilmiştir.

LOJİSTİK

01.01.2003 tarihinden itibaren Kamu İhale Kanunu'na tabi olunması nedeniyle bu doğrultuda satın alma faaliyetleri yürütülmektedir. Dördüncü operatör olarak, GSM pazarından yeterli derecede pay almayı hedefleyen şirket, KİT olarak kabul edilmesi ve bu doğrultuda hareket etmek zorunda olduğu için, doğru malzeme ve hizmeti doğru zamanda tedarik etmekte güçlük çekmektedir. Tam olarak yapılanma tamamlanmadığında Stok Kontrol, Dış Satın Alma, Sigorta ve Gümrük konusunda uzman personel ile daha aktif çalışma içinde olmak hedeflenmektedir.

FİNANS

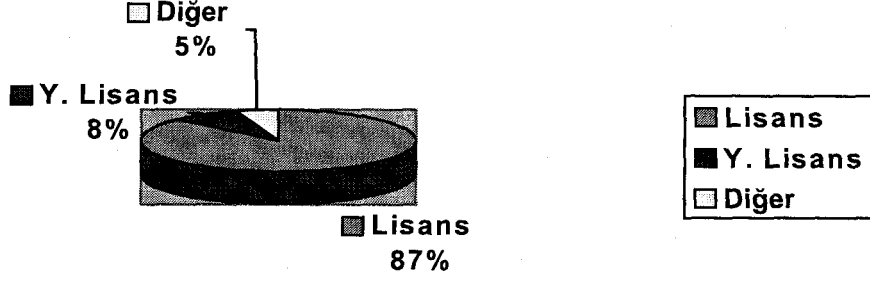
Şirketin, GSM sektöründe hedeflediği noktaya giden yolda, gerekli donanımlara sahip olarak, etkin rekabet ortamında mali mevzuata uygun biçimde ilerlemesini sağlamak, karlılık ve verimlilik hedeflerine giden yolu aydınlatarak yol gösterici olmak gibi hedeflere sahip olan Aycell'de Finans ve mali konularda; şirketin mali sorumluluğunun ana sözleşme ve yasal mevzuat çerçevesinde yerine getirilmesi, bu amaçla kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması suretiyle şirket stratejisi, bütçe ve hedeflerine paralel olarak finansal işlemlerin yerine getirilmesi, bu işlemlere yön verilmesi ve gerekli kayıtların temel muhasebe sistemlerine uygun olarak tutulmasına önem verilmiştir.

Aycell' in insan kaynaklarına ait istatistikî bilgiler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 25: Aycell'in İnsan Kaynakları Yapısı

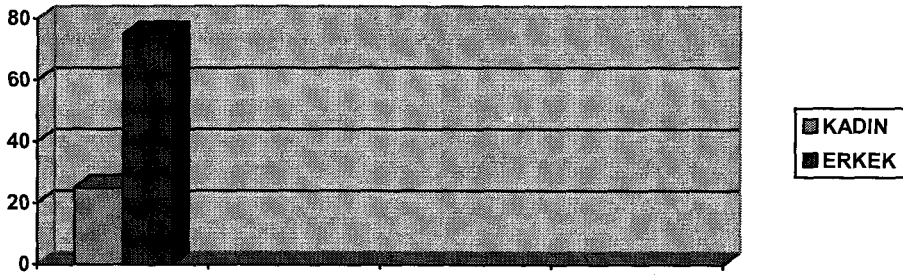
	Yönetici grubu	Bölge müdürlükler	Toplam
AYCELL PERSONELİ	144	47	191
TÜRK TELEKOM GEÇİCİ PERSONEL	30	45	75
DIŞ BORDROLU PERSONEL	72	112	184

• EĞİTİM DURUMU :



Aycell'in eğitim durumuna bakıldığında, kurumun % 95'ini lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış oldukları göze çarpmaktadır. Bu durum, kurumun teknolojik bir sektörde faaliyet göstermesinden kaynaklandığı gibi, ülkemiz istihdam politikasındaki arz – talep dengesinin bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

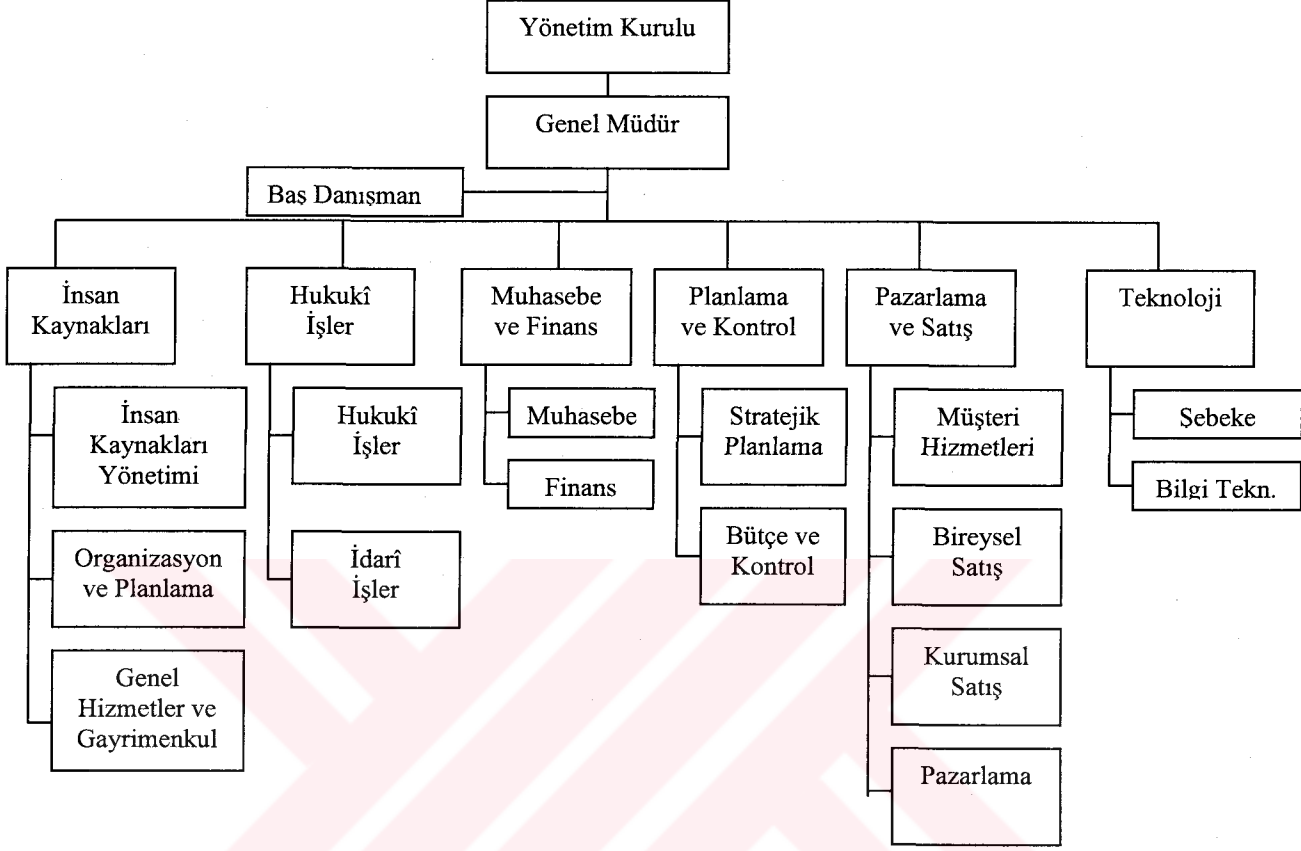
Şekil 4 : Aycell Personelinin Eğitim Durumu



Şekil 5: Aycell Personelinin Kadın / Erkek Oranı

Aycell'de çalışan personelin % 75'e yakın oranında erkekler, % 25'e yakın oranında ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Kurumda yüksek eğitim oranının % 95'ler seviyesinde olduğu gözönünde bulundurulduğunda denk eğitim durumuna karşılık kadın çalışanların çalışanlar içindeki payının 1/3 olması ülke geneline göre iyi bir pay olmakla beraber, bu payın ileriki yıllarda daha üste çıkması beklenebilir.

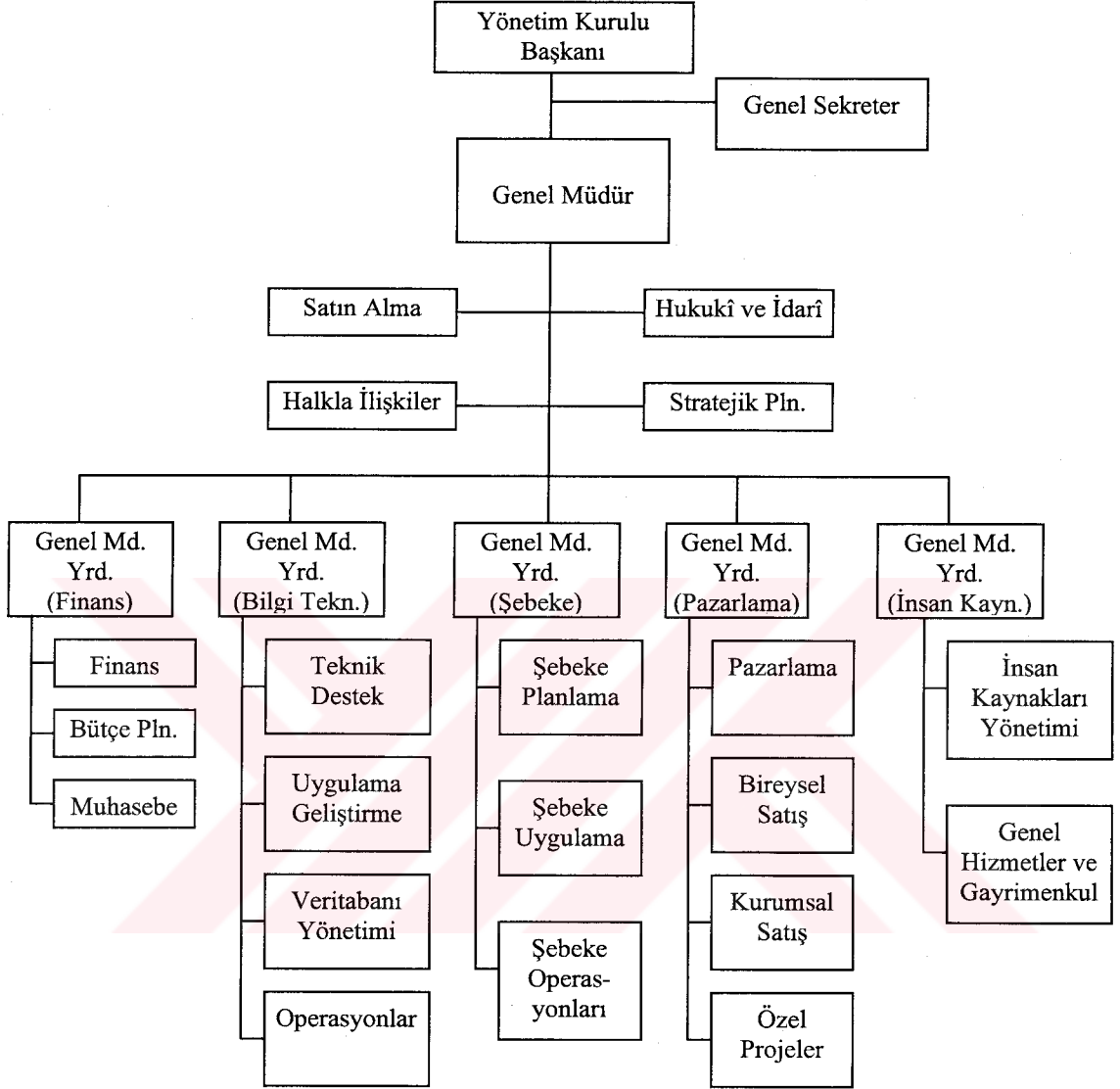
Aria'nın mevcut organizasyon şeması:



Şekil-6:Aria'nın Mevcut Organizasyon Şeması

Aycell'in ve Aria'nın organizasyon şemalarına baktığımızda fonksiyonel yapının kullanıldığını görüyoruz. Aria'da ilk grubun fonksiyonel bazda olduğu, ancak satış gruplarının farklı segment de kategorilendirildiği yani müşteri odaklı olduğu dikkat çekicidir. Yeni oluşan şirket için de müşteri odaklı bir yapının kullanılması uygun görünmektedir. Şöyle ki ; müşteri odaklı modelin avantajlarına bir daha bakacak olursak bunun yeni oluşan şirket stratejileriyle de örtüştüğünü görebiliriz. Örneğin, Spesifik müşteri ihtiyaçlarına cevap verirken uzmanlık alanlarına göre güçlü bir odaklanma söz konusudur. Ayrıca satış, pazarlama ve dağıtım kanallarında yetkinlik gelişiminin temel alındığını göz önüne alırsak; sektörde rakiplerin hareketlerini izlemeye daha hızlı davranma ve sektörde meydana gelen diğer gelişme ve değişimlere cevap vermede daha az problem yaşanmaktadır.

4.2.7.4.2.YENİ ŞİRKET İÇİN ÖNERİLEN ORGANİZASYON YAPISI



Şekil-7: Birleşme Sonrası Yeni Şirket İçin Önerilen Organizasyon Yapısı

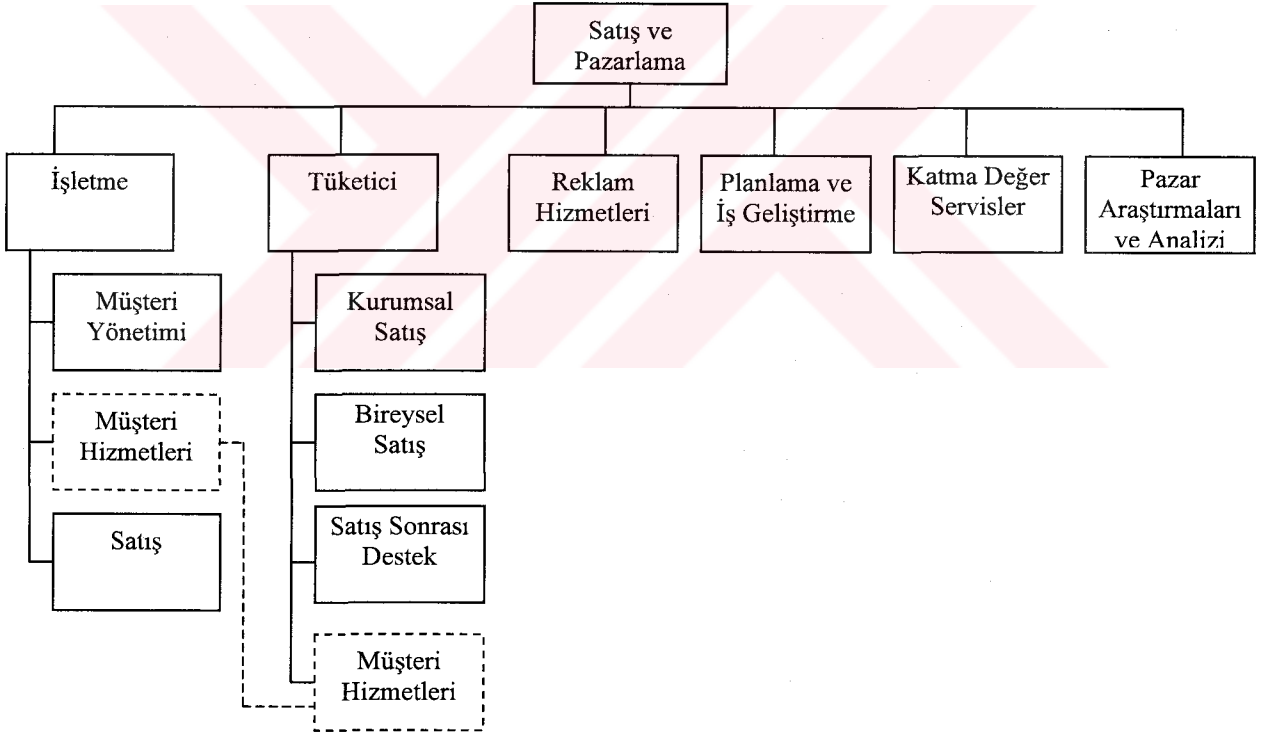
Yeni şirket için organizasyon yapısı tasarlanırken dikkate alınması gereken unsurlar

- Yeni şirket yapısının satış ve pazarlama yönetimi mutlaka segmentlere ve ürünlerin özellikleri bakımından organize olması.
- Müşteri yönetimi, satış, müşteri hizmetleri, reklam, planlama ve kontrol ve katma değer servisleri(VAS) gibi önemli faktörlerin mutlaka gözüne alınması gerekmesi.

- Müşteri yönetiminin ayrılması, kurumsal ve bireysel müşteri segmentinin ayrılması ve farklı birimlendirilmesi.
- Satış ve dağıtım iki farklı şekilde alınmalıdır; Birinci grup, satış ve satış sonrası desteğin sağlanması(etken grup için). İkinci grup, satış, etken grup için satışın kapatılması ve satış sonrası desteğin sağlanması.
- Müşteri ilişkileri biriminin ayrılması ve spesifik ürün müdürlerinin görevlendirilmesi
- Katma değer servisi, reklam servisi, ve planlama birimlerinin mutlaka ayrı birimlendirilmesi

Henüz idari bir yapı oluşmadığı ve nihai birleşme gerçekleşmediğinden bu önerilen organizasyon yapısı sadece hipotetik bir örnek teşkil etmektedir.

Önerilen satış ve pazarlama organizasyon şeması;



Şekil-8: Önerilen Satış ve Pazarlama Organizasyon Şeması

Türk Telekomünikasyon A.Ş. ve Aria hissedarları arasında yürütülen müzakereler sonucunda oluşturulan, mobil iletişim sektörünün konsolidasyonuna öncülük eden Aycell ve Aria Birleşmesi'nde ; danışmanlar ve her iki tarafında

katıldığı görüşmeler sonucunda bazı görüş ve tespitler oluşmuştur. Bunları aşağıdaki şekilde oluşmuştur ;

- Taraflar arasında yüksek kapasiteye sahip kuvvetli bir ortak girişim kurulması ve mobil iletişim pazarının üç operatörlü olacak şekilde konsolide edilmesi doğrultusunda söz konusu, her iki tarafında payına düşen hisseler için artı değer yaratılması,
- Aycell ve Aria 'nın birleşmesi, birleşik kurumun rekabetçi pozisyonunu arttıracak, dolayısıyla yeni şirket'in sektörde daha rekabetçi hizmetler sunmasına olanak sağlaması;
- Genel hatlarıyla en üst seviyede müzakere edilmiş olan detaylı Hissedarlar Sözleşmesi için (Hissedarlar sözleşmesi 'nin şartlarının Türk hukukuna uygun olarak hazırlandığı varsayılarak) ticari anlamda uygun bir çerçeve oluşturulması
- Birleşme işleminin şartlarının, Türk Telekom'un gelecekteki özelleştirilmesine azami ölçüde uyum sağlanabilecek şekilde müzakere edilmesi
- Türk Telekom'un ve İş-Tim in mobil iletişim pazarında etkin olabilmesi açısından uygun bir altyapı hazırlanmasıdır.

4.2.7.5. BİRLEŞME SONRASI İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Aycell ve Aria'nın birleşmelerine insan kaynakları açısından baktığımızda; personel tasarrufu anlamında bir gelişmenin beklenmediğidir. Bunun nedenleri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar karşımıza çıkmaktadır;

- İki şirkette de birleşme beklentisi doğrultusunda son bir yıl içerisinde gerekli olduğu halde önemli bir istihdama gidilmemiştir.
- İki şirkette de birleşme öncesi istihdam yaratılmaması yanında, pazardaki liberalleşme gelişmeleri ve şirketlerin iç sebepleri dolayısıyla önemli oranda (180-200 kişi) işten ayrılma olmuştur.
- Aycell ve Aria birleşme öncesi itibarıyla , teknik yatırımlarının henüz tamamlanmadığı için, ticari yapılanmasını da tam oluşturamamış şirketler olarak kısıtlı sayıda personelle çalışmaktadırlar.

İki şirketin birleşmesi neticesinde, birkaç üst düzey yöneticinin dışında personel tasarrufu anlamında bir gelişme olmayacaktır. Hatta tam tersi istihdamın durumu gerekecektir.

4.2.7.6.OLUŞACAK YENİ ŞİRKETİN ZAYIF VE GÜÇLÜ YANLARI

Birleşmeyle oluşacak yeni şirketin güçlü ve zayıf yanları aşağıda belirtilmektedir.

Güçlü Yönler

Türk Telekom ile sinerji
TIM'in tecrübesi
Kamu şirketleri ile güçlü ilişkiler
Birleşmeyle oluşan kapsama alanı artışı
Ortakları sebebiyle finansal kapasitesi
Lobi kapasitesi (İş Bankası)
Spor kulüpleri ile anlaşmalar
Finansal kredibilite
Pazarlama stratejileri
Yüksek profilli aboneler
Ekonomik tarifeler
Seçenekli tarifeler
Yeni marka , yeni imaj oluşumu

Zayıf Yönler

Yönetimde ortaklıktan oluşan belirsizlik
Birleşme sonrası oluşan şirket kültürü
uyuşmazlığı
Birleşme sebebiyle oluşan yatırımların
tamamlanmasında zaman kaybı
Yeni olmasının verdiği bir güvensizlik
veya tedirginlik

Ancak, kurulacak yeni şirketin ve Türk mobil iletişim pazarının geleceğine ilişkin belirsizlikler halen devam ettiği göz önüne alınırsa ;

- Yeni şirketin büyüme hızının tahmin edilmesinin zorluğu (geçmiş performansı bulunmadığı için),
- Türk mobil iletişim pazarının konsolidasyon sonrasında sergileyebileceği olaşı gelişmenin tahmin edilmesine olanak sağlayan örneklerin sınırlı oluşu,
- Türk mobil pazarındaki ikinci GSM operatörü olan Telsim'in yönetiminden dolayı oluşan belirsizliği,
- Yeni şirketin markasının yeniden konumlandırılmasındaki ve rekabet ortamı gibi sorunlar çözüm beklemektedir.

Söz konusu belirsizlikler çerçevesinde, yeni şirket için oluşturabilecek olumlu veya olumsuz potansiyel birleşme süreçlerinden birinin gelişmelerini aşağıda görebiliriz.

4.2.7.7. BİRLEŞME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÖNERİLER

Telekomünikasyon sektöründe daha önce ülkemizde bir birleşme örneği olmaması nedeniyle Aycell ve Aria şirketlerinin birleşmesi bir belirsizlik ortamını yaratmıştır. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmelerinde yapılacak iç ve dış çevre analizinin üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Böyle bir birleşmenin, sektörde oligopol bir durum oluşmasına neden olacağından bir sorun teşkil etmesi mümkündür. Yapılacak analiz, şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyeceğinden, çözüm önerilerinin geliştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Birleşen şirketlerin birinin yabancı bir ortaklığa sahip olması da birleşme sürecinde ortaya çıkan diğer bir sorundur. Bu durum, örgüt kültürlerinin farklılığı açısından önem arz etmektedir. Bundan dolayı “hissedarlar anlaşsın, şirketler nasıl olsa kaynaşırlar” beklentisi gerçekçi olmamakta ve bu nedenle şirketler arası çatışmayı engellemek için birleşmeden önce şirketlerin çalışanlarına da bu durumun benimsetilmesi gereklidir. Örneğin, Aycell ve Aria birleşmesinde ekip ruhunun geliştirilmesi için birçok faaliyette bulunulmuştur.

Teknoloji sektöründe şirket birleşmelerinin temel amacı rekabet gücünün korunması, aynı çatı altında müşterinin her türlü teknik ihtiyacının karşılanması ve yeni pazarlara yönelmek isteğidir. Bu sektörde, Aycell – Aria birleşmesinde olduğu gibi, teknik altyapının hazırlanması birincil öncelik olarak ortaya çıkmıştır. Bu konuda bazı sorunlar yaşanmış olmasına rağmen şebeke problemlerinin çözümüyle bunların çözümü mümkündür. Bu birleşme, sektörde görece bir rekabet üstünlüğü yaratmak, teknolojik yatırımlarda bir artışa neden olmak, müşteri tatmini yaratmak, insan kaynaklarından en etkili biçimde yararlanmak gibi amaçlarla oluşturulmuştur.

SONUÇ

Son yıllarda telekomünikasyon sektöründe büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Teknolojik yarış, sektördeki rekabeti stratejik bir savaşa dönüştürmüştür. Ekonomik gelişmelerdeki yeri hızla artan sektör de bütün ülkelerde aynı hızla yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Sektörün geleceğini iyi kavrayan ülkeler ekonominin geleceğini de belirleyeceklerdir. Bu gerçeği göremeyen ve konuya uluslar arası yaklaşamayan ülkeler ise ikinci sınıf kategorisine gireceklerdir.

Hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler ve artan küreselleşme eğilimi telekomünikasyon sektörünü kalıpların dışına iterek köklü bir geçiş sürecine sokmuştur. Bu süreç içerisinde sektörün tekeli yapısı yerini özelleştirme, liberalizasyon ve konsolidasyon hareketlerine bırakmıştır. Sektördeki serbestleşme ve özelleştirme akımı sonucunda yüksek hacimli şirket evlilikleri gerçekleşmiş, hızla ilerleyen teknolojik gelişim ile sektörel bazda sınırlar ortadan kalkmıştır.

On yıl öncesinde telekomünikasyon şirketleri kamunun tekelinde olan kuruluşlardı. Ancak telekomünikasyon şirketlerinin geleneksel sabit telefon hizmeti veren şirketler olmaktan çıkıp mobil ve cep telefonu, internet, kablolu TV, elektronik ticaret gibi "yeni ekonomi" adı verilen teknolojiyi geliştirmesi sürecinde bütün ülkeler hem sektörü hem de şirketleri yeni yapıya göre değiştirmişlerdir. Artık eğitim, sağlık, bankacılık gibi diğer sektörlerdeki atılımı belirleyecek ana unsur telekomünikasyon sektörü olmaktadır. Önümüzdeki on yıl içinde gerek günlük hayatta gerekse iş yaşamında şu anda inanılması güç teknolojik enstrümanlarla birlikte olunacaktır.

Geleceği önceden görmek ve bunun için gereken altyapı tedbirlerini hiç zaman kaybetmeden alabilmek için telekomünikasyon sektörünün en hızlı şekilde doğru yönde yapılandırılması zorunludur.

Bu tezde küreselleşme süreci ve bu sürecin teknolojik gelişmelere etkisi ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve küreselleşmenin kaçınılmaz sonuçlarından olan stratejik ortaklıklar üzerinde durulmuştur. Daha sonra küreselleşme sürecindeki stratejik ortaklıklar yoluyla büyümeye örnek gösterilen şirket birleşmeleri örnek gösterilmiştir. Bunun yanında, günümüzün vazgeçilmez kavramlarından teknoloji ve

bilgi toplumu kavramı küreselleşme sürecinde karşımıza çıkan önemli gelişmelerden biri olduğu için teknolojik gelişmelerin küreselleşme sürecine ve sonuçlarından şirket birleşmelerine etkisi araştırılmıştır. Telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerindeki örnekler doğrultusunda, sırasıyla ; Türk Telekom ve Türkiye' deki GSM operatörleri incelenmiştir. Bu konuda önemli bir örnek teşkil eden ve birleşen yapısıyla ayrıcalıklı olan Aycell-Aria birleşmesi detaylarıyla sunulmuştur. Oluşan yeni yapı tüm ayrıntılarıyla belgelenmiş ve stratejik bir birleşme olarak gösterilen bu şirket evliliği her yönden incelenmiştir. Bu incelemenin sonucunda kurulacak yeni şirketin yapısı ve oluşumuyla ilgili örnekler verilmiştir. Oluşan süreçle ilgili detaylar, karşılaşılan sorunlar ve planlamalar açıklayıcı bir şekilde belirtilmiştir.

Türkiye'deki GSM pazarı, mevcut ortamında bir GSM operatörünün pazarda iyi bir yer edinebilmesi için en azından %20 veya %25 yüzdesel bir orana sahip olması gerekmektedir. Piyasadaki mevcut operatörlerin pazar paylarına bakacak olursak; pazarı %65'le Turkcell, %21'le Telsim ve %15 ile Aria ve Aycell 'in paylaştığını görürüz. Telsim'in ve Turkcell'in bu kadar büyük pazar payına sahip olmasının en büyük nedenlerinden biri pazara daha önce, yani Aria ve Aycell pazara girişinden on yıl önce girdiklerini görürüz. Pazara sonradan giren Aria ve Aycell'in mevcut yatırım sermayeleri bile bu yüzdelere ulaşmaları zordur, ya da yatırımların geri dönüşü çok zor olacaktır.

Aycell-Aria birleşmesinin sektöre en büyük katkısı pazardaki beklentinin olumlu yönde değişmesidir. Rekabet gücü, birleşmede oluşan sinerjiyle piyasadaki gelen olumlu yaklaşımın etkisiyle olumlu yönde artmaktadır. Oluşan bu sinerji bir anlamda, pazar beklentilerine olumlu bir hareket kazandırmıştır. Müşteri ve işletme arasında karşılıklı pozitif bir yaklaşım doğurmuştu ve bu da pazardaki oranın artmasına sebep olmuştur. Bunu doğrulayan nedenler de vardır. Örneğin; Tek operatörün için yapılan ekstra yatırımlar (lisans bedeli, ara bağlantı anlaşmaları..vb) kalkmış ve birlikte daha büyük yatırımlar yapılmasına karar verilmiştir. Bunun yanı sıra , bu birleşmenin Türk ekonomisine katkısından söz etmek yerinde olacaktır. Bu katkılardan birincisi; birleşen şirketin eskisine göre daha kuvvetli bir mali büyüklüğe ulaşarak yapısal olarak büyümesidir. İkincisi de, yabancı sermayenin ülke ekonomisine girmesini cazip kılacak olmasıdır.

Sonuç olarak, küreselleşme sürecinde teknolojik gelişmelere özellikle telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarına göz atacak olursak; ekonominin gelişimi ile telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının gelişimi arasındaki yakın ilişki sebebiyle, bu sektörün gelişiminin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bir yandan, genel olarak ekonomik ortamın iyileşmesi, telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri pazarının gelişimi için uygun bir ortam sunarken, diğer yandan bu alanda sağlanacak gelişmeler toplam faktör verimliliğini olumlu yönde etkileyerek ekonomik gelişmeyi destekleyecektir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKDEMİR, Erkan. “Liberalization and Privatization of Telecommunications : Recent Implementation in Selected Countries and Lessons for Turkey” , 1995, Msc Thesis, University of Colorado, USA

AKGÜÇ, Öztin. “Finansal Yönetim,” Genişletilmiş 6. Baskı, Muhasebe Enstitüsü Yayın NO:63, İstanbul, 1995

AKIN, H. Bahadır. “Küreselleşme ve Küresel İşletmeler”, (çevrimiçi) (www.stratejiyonetim.com/kuresellesme.htm) , 01.09.2002

AKMAN, Vedat. “Gelecek Yüzyılın Gündemi- Yeni Oyunun Yeni Kuralları Globalleşen Sermayenin 21. yüzyılın Planı”, Rota Yayınları. 1999.

AKMUT, Özdemir. “Şirket Değerleme”, Seminer Notu, Ankara, 1997

AKTAN,Coşkun Can – TUNÇ, Mehtap. “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl özel sayısı, sayı :19, Mart-Nisan 1998.

AKTAN ,Coşkun Can,. “Değişim ve Yeni Global Yönetim” , Mess Yayınları, y.y.,Ekim 1997

ALPUGAN, Oktay. “İşletme Ekonomisi veYönetimi” , Beta Yayın Basım A.Ş., İstanbul, 1990.

ALTMANN, Varaiya J. “Managing Usage-Based Pricing in a Future Telecommunication Market, University of Berkeley, Project Report

ANDERSON, James Earl. " The Electricity Journal – Making Operational Sense of Mergers and Acquisitions" , Elsevier Science Inc., 1999

ANSOFF, Ignor." The Changing Shape of Strategies Problems, in Strategic Management", A New View of Business Policy and Planning, Ed. D. Schendal and C.W Hofer publishing, Boston, 1979

ARIBOĞAN , Deniz Ülke. "Globalleşme Senaryosunun Aktörleri" , İstanbul : Der Yayınları, 1996

ASLANOĞLU, Rana. "Globalleşme ve Dünya Kenti", Toplum ve Bilim Dergisi, Sayı: 69, 1996

AYDEMİR, Muzaffer. " Küreselleşme, Rekabet ve Sınır-Ötesi Birleşmeler : Daimler-Benz ve Chrysler Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl :1998, Sayı :3

AYDIN, Nurhan. "İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz", TOBB, 1990.

BRAHAMBHATT, M. – DADUSH, U. "Disparities in Global Integration" , Finance and Development, 1996.

BRIGHAM, F. Eugene , Finansal Yönetimin Temelleri, C:1, Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Ankara, 1996

BROZEN , Yale. "Connection, Mergers and Public Policy", Macmillian Publishing Co., Inc., New York, 1982

BRYNJOLFSSON, Eric . RENSHAW, Amy Austin. ALSTYNE, Marshall Van ".The Matrix of Change", Sloan Management Review, Vol: 38, No: 2 , 1997

BYARS, L.L., "Strategic Management" 3. ed, Harpers Collins Publishers, 1991.

CAN, Halil. " Organizasyon ve Yönetim", Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999

CERTO C., Samuel. "Management", Prentice Hall, New Jersey, 1997

CLARKE-HILL, Colin – ROBINSON, Terry. " Acquisition experience of UK firms in the former East Germany", European Business Review, Vol. 96, No: 6, 1996

CLARK, Peter J. "Beyond The Deal : Optimizing Merger and Acquisition Value", Harper Business A Division of Harper Collins Publishers Inc., New York, 1991

COPELAND, Tom. KOLLER , T. MURRIN, J. "Valuation : Measuring and Managing the value of Companies" , Second edition, John Wiley & sons, Inc, New York, 1994

CRAIG, Samuel C. – DOUGLAS, P. SUSAN, "Global Marketing Strategy". Singapore : Mc GrawHill Book Co, 1995.

ÇELİK, Orhan. "Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi" . Turhan Kitabevi, Ankara, 1999.

DICKEN, Peter. "Global Shift the Internationalisation of Economic Activity" , Paul Chapman Pub., London, 1992.

DİNÇER , Ömer. "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikas", 1998, İstanbul

ERBAY , Yusuf. “ Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetleri'neYönelik Faaliyetleri” , Ankara : Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları , Yayın No: 11, 1996

ERGIN, Esin. “İşletme Politikası”, Der Yayınları, No : 104, İstanbul, 1992

ERTAŞ, C.F. “Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Şirket Birleşmeleri”, İkt. İşl. Ve Fins. Der., Ocak 1998, sayı 142

FREUND, James C. “Merger Negotiations”, The Mergers and Acquisitions Handbook, (Der: Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987

GAUGEN , P.A. “Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring” , John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999

GÖNENLİ , Atilla. “İşletmelerde Finansal Yönetim”, Yedinci Bası, İ.Ü. İşletme Fak., Yayın no: 250, İstanbul, 1991

GREEN, Milford B. . “Mergers and Acquisitions : Geographical and Spatial Perspectives” Routledge Inc., New York, 1990.

GUYTON, J. “Wireless Networks in Europe : A Three-step evolution, Master Thesis, 2000, Tuftd University

GÜZELCİK, Ebru. “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı” .Sistem Yayıncılık

HAMEVİOĞLU , Birgül. “Küreselleşme ve Dış Ticaret Politikası” , (çevrimiçi), (www.kirimdernegi.org.tr/kuresel-disticaret.htm), 01.09.2002

HITT, M.A. IRELAND R.D.,HOSSKISSON, “Strategic Management”, 3 ed.
South Western, 1999

HOME ,James Van. “Financial Management and Policy”, Prentice- Hall, Inc.,
New Jersey

HUSSEY, D. “Strategic Management “, 4 ed., Butterworth Heinemann, 1998

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi. “Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)”, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999

JEUNHOMME, G. “Measuring Telecommunication Infrastructure Needs and Demand”, Msc Thesis, MIT

KANTER, Rosabeth Moss. “World Class-Thriving Locally in the Global Economy” , Simon &Schuster, New York, 1995.

KARAFAKIOĞLU , Mehmet. “ Uluslararası Pazarlama Yönetimi “, Beta Yayınevi, İstanbul ,2000

KATIRCIOĞLU, Erol. “Dünya ve Türkiye : Küreselleşme ve Değişim” , Küresel Düşünce Grubu Paraleller Dizisi, İstanbul Küyerel Yayınları, 1997.

KEPENEK, Yakup. “Küreselleşmenin Ekonomik ve siyasal Boyutları”, Ed. Martin Setzer ve Diğerleri, Ankara, Sodev Yayınları, 1997.

KURDOĞLU, Çelik. “Üretimin Uluslararasılaştırılması ve Teknolojik Gelişme”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fak. Yayınları , No: 494, Ankara, 1982.

LEV, B. "Observations on the Merger Phenomenon and a Review of the Evidence" , Editör: J.M. Stern ve D.H: Chew, Basil Blackwell Inc, New York, 1986

LOWE, G.M. " The Globalization of Technology" , Physics Today, Part One, Vol.49, Issue 8, August 1996

LUCK, David J. FERREL O.J., "Marketing Strategy and Plans",Prentice Hall,Englewood Cliffs,New York,1999

LUFFMAN, George. SANDERSON, Stuart. LENA , Edward. KENNY, Brian. "Business Policy An Analitical Introduction" , Basil Blackwell Ltd, Oxford, 1987

MAIZELS, Alfred. "Economic Dependence On Commodities", High Level Round Table And Development : Directions For The Twenty first Century, UNCTAD X. 12 February 1999, Bangkok

MARTIN , Kenneth. "The Method of Payment in Corporate Acquisitions, Investment Opportunities and Management Ownership", The Journal of Finance, vol: LI, No:4, Sep 1996

MC LANEY, E.J."Business Finance for Decision Makers" , Second Editions, Pitman Publishing, Inc., London, 1994

MÜFTÜOĞLU, Tamer. "İşletme İktisadi" Turhan Kitabevi, Ankara , 1989.

MÜFTÜOĞLU, Tamer , AKGÜL, A. "İşletmelerde Sinerji Etkisi", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt :XXXVIII, Sayı :1-4, 1983

MYERS, S.C., "The Evaluation of an Acquisition Target", Editör: J.M. Stern ve D.H.Chew, Basil Blackwell, New York, 1986

NAISBITT, John. "Global Paradoks" , Çev: Sinem Gül, İst : Sabah Kitapları, 1994.

OTSUBO, S.. "Globalization- A new role for developing countries in an integration world" , 1996.

QUINN, J.B.. "The Strategy Process" , Prentice Hall.1991

PARKER, David. " Regulation of Privatised public utilities in the UK : Performance and Governance " , Department of Business Economics and Strategy, Aston University , Birmingham, International Journal of Public Sector Management, Vol. 12., No :3, 1999

PAYASLIOĞLU, H. Bülent, "Globalizasyon nedir ? Global Krizin Türkiye'ye Etkisi Ne olmuştur ?" , (çevrimiçi)
,(www.antrak.org.tr/gazete/011999/bulentp.htm) , 01.09.2002

PORTERFIELD, J.T.S. "Strategic Issues in Finance", Der : Keith Ward, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1994

ROPPAPORT, Alfred. "Discounted Cash Flow Valuation" , The mergers and Acquisition a Handbook, Der: Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987

ROBERTSON, Andrew D. "Golden Rules of M&A Financing" , The mergers and Acquisitions Handbook, Der : Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987

SAMUELS, J.M., WILKES F.M., BRAYSHAW, R.E.. "Management of Company Finance", 6th Edition , Chapman & Hall , Inc., London, 1995

SAYGI, Nur. “ Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Pazarı Mevcut Durum ve 10 yıllık bir perspektif Çalışması” , Uzmanlık Tezi, Mart 2002, Ankara

SCOTT, W. R. “Rational, Natural and Open Systems,” 5.ed., Pearson Ed. 2003

SCHARF, C.A. “Acquisitions, Mergers, Sales and Takeovers: A Handbook With Forms” , Prentice Hall, USA, 1971

SEYİDOĞLU, Halil. “Uluslar arası İktisat, Teori Politika ve Uygulama”, 7. baskı, Gizem Yayınları, 1990.

SHELANSKI, Howard A. “ Telecommunications Policy “, School of Law, University of California at Berkeley, Boalt Hall, Berkeley, Elsevier Science Ltd., USA , 2002

SLUSSER , W. Peter.RIGGS, Rory. “Payment Modes and Acquisition Currencies”, The Mergers and Acquisitions Handbook, Der: Milton L. Rock), Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987

SÖNMEZ, S. “Dünya Ekonomisinde Dönüşüm – sömürgecilikten Küreselleşme”, İmge Yayınları, 1998.

STEWART, Rosemary. WINGATE , Paoline , SMITH , Randall. “ The Human Effects of Mergers : The Impact on Managers”, The action Society Trust Publishing, New York, 1963

ŞAYLAN, Gencay. “Küreselleşmenin Gelişimi”, Küreselleşme, Der: Işık Kansu, Ankara : İmge Kitabevi, 1997

TATOĞLU, Ekrem. “Uluslar arası Stratejik İttifaklar: İş ortaklıkları ve Şirket Birleşmeleri” , Beykent Aktüel Dergisi, Sayı 2.

THOMAS, S.G. "Strategic Management" , Harper Row, 1998

TUFANO, Peter. "How Financial Engineering Can Advance Corporate Strategy", Harward Business Review, Jan-Feb, 1996

TÜRK, Hikmet Sami. "Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi", Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No . 185, Ankara, 1986

ÜLGEN, Hayri. "DaimlerChrysler Stratejik Birleşmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi-Yönetim, Yıl :13, sayı: 42, Mayıs 2002

WEAVER, Samuel. HARIS , C.S. BIELINSKI, D.W. MACKENCIK, K.F.
"Merger and Acquisition Valuation", Financial Management, Vol. 18, summer 1991

WESTON, J.F. "The Rules for Successful Mergers", Editör : Basil Blackwell Inc, New York, 1986

WESTON J.F.-CHUNG K.S.-HOAG S.E. "Mergers, Restructuring, and Corporate Control, Study Guide, Prentice Hall Inc, USA, 1990

WILLARD , T. Carlton, "An Emprical Analysis of the Role of the Medium of Exchange in Mergers", The Journal of Finance, vol. 38, 1983

WISE, Trevor D.. "Objective Setting for Acquisitions Activity", Managerial Planning, c.33, No: 1, Tem-Ağus 1997

YASAMAN, Hamdi. "Anonim Ortaklıkların Birleşmesi", Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No : 205, Ankara, 1978

YIP, G.S. Global Strategy in a World of Nations , The Strategy Process, Prentice Hall, 1991

YILMAZ, Cahit . “Joint Venture (ortak girişim)” , Kalkınma Dergisi, sayı 43, 1993

YILMAZ, Kamil. “ Türk Telekomünikasyon Sektöründe Reform : Özelleştirme, Düzenleme ve Serbestleşme” Raporu, Aralık 1999

YOZGAT, Uğur. “ Bilgi Toplumu”, Öneri, Marmara Uni., Sosyal Bilimler Enstitüsü. “Yönetim Bilişim Sistemleri”. Beta Yayınları, İstanbul 1998.

YÜKSEL, Nihat. “Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim” , İstanbul : Türkiye İşveren Sendikaları Yayınları.

MAKALE VE SÜRELİ YAYINLAR

COFACE CLD, Telecommunications growth and risks, COFACE CLD, www.veritas-usa.com/newsletters_june.html, 2000

DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı : Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT, Ankara, 2001

EITO, European Information Technology Observatory 2001, EITO Report, Germany

ETO, “ The e-commerce investment gap : Europe-USA eight year comparisons, European Telework Development, www.eto.org.uk, 1999

EUROPEAN COMMISSION , “Draft Guidelines on Market Analysis and the Calculation of Significant Market Power”, EC, Commission working Document,2001

EUROPEMEDIA, “Will it be this time for Turk Telekom”, europemedia, n.18/05/2001, [www. Europemedia.net](http://www.Europemedia.net) , 2001

IDATE, “ Study on Advanced Telecommunications in Mediterranean, IDATE Report, <http://europe.eu.int/ISPO/eumedis/idate/Med 4. doc>

IMF. “World Economic Outlook”, May 2000.

INTERPRO, “Bilişimin Altın Yılı 2000”, Interpro BT Vizyon, 2001

ITU, World Telecommunication Indicators, ITU publications, 2001

ITU, Yearbook of Statistics : Telecommunication Services 1990-1999, ITU publications, 2001

ITU, “Trends in Telecommunication Reform 2000-2001”, ITU publications, 2001

MAIZELS, Alfred. “Economic Dependence Commodities” High level Round Table and Development ; Directions for the twenty first Century, UNCTAD , 12 Feb. 1999, Bangkok

OECD, Communications Outlook 2001, OECD publications, 2001

OECD, Information Technology Outlook 2000, OECD publications, 2000

ÖZKIVRAK, Özlem. “ Globalleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet ve Türkiye” , Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F tez çalışması

TUBİTAK – BİLTEN , “Bilgi Teknolojileri Yaygınlık ve Kullanım Araştırması – 2000, TUBİTAK, Ankara,2001

The Economist. “E-Commerce Survey”, Feb. 2000

Platin, “Turkcell Yatırıma Doymuyor”, Aralık 1999

YILMAZ ,Gaye. “Bir olgu olarak küreselleşme: sorunlar ve bir çözüm önerisi; Küresel Yönetişim,” (çevrimiçi),
www.gercektarih.sitemynet.com/arastirma/küresel.htm, 01.09.2002

DİĞER

ARTHUR ANDERSEN, “Türk Telekomünikasyon A.Ş. dönüşüm planı çerçevesinde Tasarım ve Destek Danışmanlığı Hizmeti-Aycell sunumu” ,Strateji Projesi, Mayıs 2002

“Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler”, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. İhtisas Komisyonu Raporu.

TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI, “Telekomünikasyon Sektörü” ,T.A.O, Planlama ve İktisadi Araştırmalar Grup Yönetmenliği, (Mevzuatı İzleme, Değerlendirme ve Ekonomik Araştırmalar Yönetmenliği), Sektör Araştırmaları Serisi, No: 25, Ekim 2001

KAVİ, Hüsamettin. “Elektronik ve Telekomünikasyon Sektörü Raporu”,
www.iso.org.tr/html.2003