

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Şirket Birleşmeleri(Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde
Merger Uygulamalarına Örnekler**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seyit Ali MÜHİM

Anabilim Dalı : İŞLETME

Programı : İŞLETME

Mayıs - 2012

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Şirket Birleşmeleri(Mergers) ve Havayolu Şirketlerinde
Merger Uygulamalarına Örnekler**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Seyit Ali MÜHİM
090010001**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : Mayıs 2012
Tezin Savunulduğu Tarih : Mayıs 2012**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tamer KOÇEL

“Düzeltilmiş Tez”

Mayıs - 2012

DÜZELTME BİLGİLERİ

1. “Birleşme Kavramı” ve “Küreselleşmenin Büyüme’ye Etkileri” bölümleri teze eklendi.
2. Şirket Birleşmeleri ile ilgili istatistiki bilgiler kaynakları belirtilerek teze ilave edildi.
3. “ACT Havayolları” ile “Hainan Havayolları” arasında kurulan stratejik ortaklık konusu teze eklendi.
4. Sonuç bölümü ve İngilizce özet bölümü revize edildi.
5. Simge listesi ve kısaltmalar listesi bölümü teze eklendi.
6. Dipnotlar her sayfanın altında olacak şekilde revize edildi.
7. Şirket Birleşmelerinin Stratejik İşbirlikleri üzerinde etkileri teze eklendi.
8. Her bölümün sonuna geçiş cümleleri eklendi.
9. Tablo ve Şekil listeleri kaynakları ile birlikte revize edilip alıntı kısımları eksik olan bölümler kaynakları ile teze eklendi.
10. “Düzeltilme Bilgileri” bölümü teze eklendi.
11. Tezin iç kapak kısmına öğrenci numarası bölümü eklendi
12. Çizelgeler Dizininin ismi “Tablolar Listesi” olarak değiştirildi.

İÇİNDEKİLER

Sayfa no

| | |
|------------------------|------|
| KISALTMALAR | vi |
| TABLO LİSTESİ | vii |
| ŞEKİL LİSTESİ | viii |
| SİMGE LİSTESİ | ix |
| TÜRKÇE ÖZET | x |
| YABANCI DİL ÖZET | xi |
| GİRİŞ | 1 |

1. BÖLÜM

KÜRESELLEŞMENİN ETKİLERİ

ŞİRKET BİRLEŞME KAVRAMI, TARİHÇESİ VE TÜRLERİ

| | |
|---|----|
| 1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE KAPSAMI | 3 |
| 1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı | 3 |
| 1.1.2. Küreselleşmenin Şirket Büyümesine Etkileri | 5 |
| 1.2. BÜYÜME STRATEJİLERİ | 6 |
| 1.2.1. İçsel Büyüme Stratejileri | 7 |
| 1.2.2. Dışsal Büyüme Stratejileri | 7 |
| 1.2.3. Büyümenin Yararları ve Sakıncaları | 8 |
| 1.3. BİRLEŞME KAVRAMI | 9 |
| 1.3.1. Türk Ticaret Kanunu'ndaki Düzenlemeler | 11 |
| 1.3.2. Birleşmenin Tanımı | 12 |
| 1.3.3. Birleşmenin Oluşumu | 13 |
| 1.3.4. Birleşmenin Esasları | 13 |
| 1.3.5. Birleşmeye İlişkin Hukuki İlkeler | 14 |
| 1.3.6. Birleşme Sayılan Haller | 14 |

| | |
|---|----|
| 1.4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TARİHÇESİ | 15 |
| 1.4.1. Birinci Dalga Şirket Birleşmeleri | 18 |
| 1.4.2. İkinci Dalga Şirket Birleşmeleri | 19 |
| 1.4.3. Üçüncü Dalga Şirket Birleşmeleri | 19 |
| 1.4.4. Dördüncü Dalga Şirket Birleşmeleri | 21 |
| 1.4.5. Beşinci Dalga Şirket Birleşmeleri | 22 |
| 1.5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ İLE İLGİLİ İSTATİSTİKSEL BİLGİLER | 25 |
| 1.5.1. Dünya Geneline Yaşanan Şirket Birleşmeleri | 26 |
| 1.5.2. Türkiye’de Yaşanan Şirket Birleşmeleri | 27 |
| 1.6. ŞİRKET BİRLEŞME TÜRLERİ | 29 |
| 1.6.1. Yatay Birleşmeler | 29 |
| 1.6.2. Dikey Birleşmeler | 30 |
| 1.6.3. Karma Birleşmeler | 31 |

2. BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞME NEDENLERİ VE REKABETE ETKİLERİ

| | |
|--|----|
| 2.1. ŞİRKET BİRLEŞME NEDENLERİ | 33 |
| 2.1.1. Sinerjik Nedenler | 35 |
| 2.1.2. Yönetim Becerilerini Yükseltmek ve Etkinliğini Sağlamak | 41 |
| 2.1.3. Ölçek ve Faaliyet Ekonomileri | 41 |
| 2.1.4. Çeşitlendirme | 44 |
| 2.1.5. Vergisel ve Finansal Avantajlardan Yararlanmak | 45 |
| 2.1.6. Global Değişimler | 46 |
| 2.1.7. Yatay ve Dikey Bütünleşmenin Sağlanması | 47 |
| 2.1.8. Serbest Nakit Akımları | 48 |
| 2.1.9. Pazar Gücü | 50 |
| 2.1.10. Teknoloji | 51 |
| 2.1.11. Psikolojik Nedenler | 52 |
| 2.2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN REKABETE ETKİLERİ | 53 |
| 2.2.1. Yatay Birleşmelerin Etkileri | 56 |
| 2.2.2. Dikey Birleşmelerin Etkileri | 58 |
| 2.2.3. Karma Birleşmelerin Etkileri | 61 |

3. BÖLÜM

HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE DÜNYADAKİ UYGULAMALARI

| | |
|--|----|
| 3.1. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİ | 65 |
| 3.2. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞME NEDENLERİ | 65 |
| 3.2.1. Rekabetin Küreselleşmesi | 66 |
| 3.2.2. Kısıtlamaların Kaldırılması | 67 |
| 3.2.3. Teknolojik Değişmeler | 67 |
| 3.2.4. Stratejik Şirket Evlilikleri..... | 68 |
| 3.2.5. Pazarın Finansal Durumuna Göre | 68 |
| 3.2.6. Maliyetleri Düşürmek | 69 |
| 3.2.7. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma..... | 70 |
| 3.2.8. Finansal Olanaklarını Arttırma..... | 70 |
| 3.2.9. Riski Azaltma ve Yayma..... | 70 |
| 3.2.10. Psikolojik Nedenler | 71 |
| 3.2.11. Daha Güçlü Yönetime Sahip Olma | 71 |
| 3.3. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞME TÜRLERİ VE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ | 71 |
| 3.3.1.Şirketlerin Elde Edilmesi Yolu İle Birleşme..... | 72 |
| 3.3.1.1. Birleşme (Merger, Füzyon) | 72 |
| 3.3.1.2. Şirket Kontrolünün Ele Geçirilmesi Yolu İle Birleşme..... | 73 |
| 3.3.2. İmtiyaz Sistemi..... | 74 |
| 3.3.3. Stratejik İşbirlikleri | 75 |
| 3.3.3.1. Kod Paylaşımı (Code Sharing) | 76 |
| 3.3.3.2. Sık Uçuş Programı Anlaşması (Frequent Flyer agreement). | 77 |
| 3.3.3.3. Havuz Anlaşmaları | 78 |
| 3.3.3.4. Pazarlama Anlaşmaları | 78 |
| 3.3.3.5. Ortaklık (Joint Venture)..... | 79 |
| 3.3.3.6. Block Rezervasyon (Blockspace) Anlaşması | 80 |
| 3.3.3.7. Ticari (Commercial) Anlaşmalar | 80 |
| 3.3.3.8. Prorasyon Anlaşmaları..... | 81 |
| 3.4. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN ETKİLERİ | 81 |
| 3.4.1. Havayolu Şirket Birleşmelerinin Avantajları..... | 82 |
| 3.4.2. Havayolu Şirket Birleşmelerinin Dezavantajları..... | 83 |

| | |
|--|-----|
| 3.5. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE BAŞARI KOŞULLARI | 85 |
| 3.5.1. Uyumlu Şirket Seçimi..... | 85 |
| 3.5.2. Rasyonel Birleşme Politikaları | 86 |
| 3.5.3. Güçlü Performans | 86 |
| 3.5.4. Şirketin Varlıklarının Değerlendirilmesi | 87 |
| 3.5.5. Güçlü Örgütsel Yapı | 87 |
| 3.5.6. Sorunların Tespiti ve Erken Önlem Alınması..... | 87 |
| | |
| 3.6. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR 88 | |
| 3.6.1. Birleşme öncesi sorunlar..... | 91 |
| 3.6.1.1. İçsel sorunlar..... | 91 |
| 3.6.1.2. Dışsal sorunlar | 92 |
| 3.6.2. Birleşme sonrası sorunlar..... | 93 |
| | |
| 3.7. HAVAYOLU ULAŞTIRMASINDA BİRLEŞME GRUPLARI VE BİRLEŞMEYE ETKİLERİ | 95 |
| 3.7.1. Star Alliance | 96 |
| 3.7.2. One World Alliance | 97 |
| 3.7.3. SkyTeam Alliance..... | 99 |
| 3.7.4. AMR Corporation (American Eagle) | 99 |
| | |
| 3.8. DÜNYA GENELİNDE YAŞANAN HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİ .. | 100 |
| 3.8.1. Amerika’da yapılan başlıca havayolu şirket birleşmeleri..... | 100 |
| 3.8.1.1. Delta Havayolları ile Nortwest Havayolları Birleşmesi | 100 |
| 3.8.1.2. American Airlines ile Trans World Airways Birleşmesi..... | 102 |
| 3.8.1.3 United Airlines ile US Airways Birleşmesi..... | 102 |
| 3.8.2. Avrupa’daki Havayolu Birleşmelerine Örnekler | 104 |
| 3.8.2.1. Air France ile KLM Airlines Birleşmesi | 104 |
| 3.8.2.2. Lufthansa ile Swiss Airlines Birleşmesi | 105 |
| 3.8.2.3. Virgin Express ile SN Brussels Birleşmesi | 105 |
| 3.8.3. Türkiye’deki Durum | 106 |
| 3.8.3.1. Türk Hava Yolları & Sunexpress | 107 |
| 3.8.3.2. Pegasus Airlines & İzair İlişkisi | 108 |
| 3.8.3.3. Pegasus Airlines & Onurair Yakınlaşması | 109 |

| | |
|--|-----|
| 3.8.3.4. Türk Hava Yolları & AnadoluJET | 109 |
| 3.8.3.5. ACT Havayolları & Hainan Airlines | 109 |
| SONUÇLAR | 111 |
| KAYNAKÇA | 115 |
| İNTERNET KAYNAKLARI..... | 119 |

KISALTMALAR

| | |
|--------------|--|
| AB | Avrupa Birliği |
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| AMR | American Eagle Cooperation |
| AR-GE | Araştırma ve Geliştirme |
| BA | British Airways |
| BM | Birleşmiş Milletler |
| CDG | Charles De Gaulle Airport |
| DPT | Devlet Planlama Teşkilatı |
| DTÖ | Dünya Ticaret Örgütü |
| GATT | Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması(General Aggrements on Tariffs and Trades) |
| HNA | Hainan Group |
| IATA | International Air Transportation Association |
| IMF | International Monetary Fund (Uluslar arası Para Fonu) |
| IBRD | International Bank for Reconstruction and Development |
| KOBİ | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| LH | Lufthansa Airlines |
| LCC | Low Cost Carrier (Düşük Maliyetli Taşıyıcılar) |
| NDB | Net Nakit Akışı |
| SAS | İskandinav Havayolları |
| TTK | Türk Ticaret Kanunu |
| TWA | Trans World Airways |
| TL | Türk Lirası |
| USAir | United States Airlines |
| USD | United States Dolar |
| Vb | Ve benzeri |

TABLULAR LİSTESİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|------------------------|
| Tablo 1. Birleşme Dalgaları | 25 |
| Tablo 2. İkinci Birleşme Dalgası..... | 35 |
| Tablo 3. THY'nin Hava Taşımacılığı Alanında Ortaklık Kurduğu Şirketler | 108 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|---|------------------------|
| Şekil 1. Üçüncü Birleşme Dalgasında Yıllara Göre Birleşme Sayıları..... | 20 |
| Şekil 2. 2006 yılında Dünya genelinde yaşanan şirket birleşmelerinin coğrafi dağılımı | 26 |
| Şekil 3. Dünya genelinde 1985-2011 yılları arasında yaşanan şirketi birleşmelerinin sayı ve değer bakımından istatistiki bilgileri..... | 27 |
| Şekil 4. Türkiye genelinde 1985-2011 yılları arasında yaşanan şirket birleşmelerinin sayı ve değer bakımından istatistiki bilgileri..... | 29 |
| Şekil 5. Watson Wyatt Araştırmasına Göre Birleşme ve Satınalmaların Nedenleri..... | 35 |

SİMGELER LİSTESİ

| | |
|------------------------------|---|
| V | Value (Büyüklik, değer) |
| ΔV | Sinerji |
| V(AB) | A ve B Şirketlerinin Toplam değeri |
| V(A) | A Şirketinin Toplam Değeri |
| V(B) | B Şirketinin Toplam Değeri |
| > | Büyük İşareti |
| NDB(AB) | A ve B Şirketlerin Toplam Net Akış Değeri |
| + | Artı İşareti |
| - | Eksi İşareti |
| % | Yüzde İşareti |

ÖZ

Küreselleşme olgusu gün geçtikçe dünyada etkisini arttırmaya devam etmektedir. Kısıtlamaların ortadan kalkması ile dünya tek pazar haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak rekabet artarak devam etmektedir. Şirketlerin ayakta durması ve büyümesi için stratejik hamleler yapması gerekmektedir. Bu hamlelerden en önemlilerinden biri de şirket birleşmeleri olmuştur.

Hızla değişen sivil havacılık sektöründe dışa açık ve rekabetçi şirketler ulusal ve uluslararası piyasalarda kalıcı olabilmek için birleşme stratejilerine ağırlık vermektedir. Havayolu firmaları, şirket birleşmeleri ile bir yandan yeni pazarlara girerken, diğer taraftan mevcut ürün ve hizmetlerine yenilerini eklemektedir.

Birleşme sonrası elde edilen büyük ölçekli yapı maliyetleri azaltmakta, pazar payını ve rekabet gücünü arttırmaktadır. Birleşme ve stratejik işbirliği yapan şirketler sinerji yaratarak, tek başlarına sahip oldukları değerlerin üzerinde bir değer elde etmek istemektedir. Bununla birlikte havayolu şirketlerinin birleşmesi o kadar kolay olmamakta, finansal, ekonomik, hukuki ve beşeri birçok sorun ortaya çıkabilmektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde şirket büyümesi, büyüme stratejileri ve birleşme kavramı, şirket birleşmelerinin tarihçesi ve türlerine değinilmiştir. İkinci bölümde şirket birleşme nedenleri ve şirket birleşmelerinin rekabete etkilerinden bahsedilmiştir. Son bölümde ise havayolu şirketlerinin birleşme amaçları, birleşme türleri ele alınmış ve sivil havacılık sektöründeki önemli belli başlı birleşme uygulamalarına değinilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to make informative illustrations about company amalgamations by examining firms' mergers and take-over situations.

Some changes may be necessary for companies in order to improve their adaptability towards changing and developing markets all over the world. These changes take some forms such as mergers of the companies to increase their power or take-over of a firm by another one. Nowadays, there is a tough competition between the firms which produce exactly identical or similar products. The companies which keep doing business in the market by keeping their existing size stay behind some firms that merge their powers with others. In addition to these companies that have merger, the co-operations could be made with firms which provide production and logistic needs without any problems; therefore, all work forces could be used effectively in appropriate profession. Furthermore, the companies which believe in adversity of the development by having a single product or service might try to reduce risk level by having a merger with a corporation which produces different product or service. This may cause the company mergers. The possibly important point in the merger of a company is the tax benefits. All these points' details will place in this study.

The company which makes a merger decisions should make some analyses for the purpose of inspecting the propriety of the decision. The reasons of the merger should be investigated very well and the results' benefits should be presented beforehand. These will be mentioned in this work.

In the first chapter, effects of the globalization, growth strategies and the meaning of the company mergers will be explained and in the second chapter, historical development of company mergers and the merger types will be explained, in the third chapter , the reasons and the Merger effects to the competition will be explained. In the last chapter , main Airline company mergers in the World and Turkey will be specified.

GİRİŞ

Dünya ekonomisinin gittikçe artan bir hızla küreselleşmesi sonucunda bölgesel pazarlar arasındaki sınırlar kalkmakta ve tüm dünya tek bir piyasa olma yolunda hızla ilerlemektedir. Bu gelişmenin ekonomik pek çok etkisi mevcuttur. Bu etkilerin büyük bir kısmı da günümüz ekonomik yapısının temel taşları olan işletmeler üzerinde görülmektedir. Artık işletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgesel pazarlarla yetinmemekte, sınırlarını aşmaya gayret etmektedirler. Global ekonomide meydana gelen gelişmeler tüm işletmeleri değişime zorlamaktadır. Faaliyette buldukları piyasaları genişletmeyip eski düzenlerini sürdürmek isteyen şirketler, pazara yeni giren yabancı şirketlerle rekabet etmek zorunda kalmakta, bu rekabeti sürdürebilmek için gerekli değişimleri bünyelerinde gerçekleştirmektedirler. Bunu gerçekleştiremeyen şirketler ya faaliyetlerine son vermekte ya da baksa şirketlerce satın alınarak piyasadan silinmektedirler. Ekonomi ve finans dünyasında artık sınırlar ortadan kalkmaktadır. Sermaye, zaman ve mekândan bağımsız olarak tüm dünyada dolaşmakta, uygun yatırımlar nerede ise süratle oraya koşmaktadır. Bölgesel pazarların sınırları hızla aşılma, işletmeler karlı gördükleri piyasalara eskisine oranla çok daha rahat girebilmektedirler. Gerek uluslararası kuruluşlar gerekse yerel hükümetler de bu yönde yasal düzenlemeler yapmaktadır. Globalleşme sonucu şirket yapılarında, ulusal ve uluslararası örgütlenmelerde, finansman tekniklerinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Hükümetler yabancı sermayeyi ülkelerine çekebilmek için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Nihayet yeni ekonomik yapının temel taşları olan firmalar da küreselleşmeye uyum sağlamak için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Bu çalışmaların başında da büyümek gelmektedir. Mevcut ekonomik yapı içerisinde uluslararası rekabetle basa çıkabilmek, bölgesel pazarlar dışındaki karlı alanlara ulaşabilmek için firmaların eskisine oranla çok daha fazla sermaye, yatırım ve nitelikli işgücüne ihtiyaçları vardır. Firmalar gerek buldukları piyasada artan rekabetle başa çıkabilmek, gerekse sınırların ortadan kalkmasıyla açılan karlı alanlarda yatırım yapabilmek amacıyla daha güçlü (sermaye, nitelikli işgücü, finansman ve üretim faktörleri açısından) olmaya çalışmaktadırlar. Bu amaca en uygun araç olarak da uluslararası ortaklıklar, şirket birleşmeleri, devralmalar ve ele geçirmeler ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda şirketler arası birleşme ve devralma hareketlerinde olağanüstü bir artış gözlenmektedir. Özellikle uluslararası piyasalarda hem sayıları hem de çeşitleri bakımından işbirliklerinde en fazla rağbet görenlerin, şirket birleşmeleri ve satın almalar olduğu söylenebilir. Şirketler arası birleşmeler çoğu zaman kamu yararına olan rekabet ortamına

olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden ülkelerin kanun koyucuları tarafından, rekabet hukuku düzenlemeleri ile engellenmekte veya sınırlandırılmaktadır.

Bu çalışmada şirket büyümelerine ve buna bağlı olarak yaşanan birleşme ve satın almalara değinilmiştir. Dünyada yaşanan küreselleşmeden etkilenen sektörlerden birisi de havayolu sektörü olmuştur. Bu anlamda havayolu işletmeleri arasında da birçok birleşme ve satın almaya gidilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde küreselleşmenin büyümeye etkisi, birleşme kavramı, şirket birleşmelerinin tarihçesi ve türlerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, şirketlerin birleşme nedenleri ve şirket birleşmelerinin rekabete etkilerine ve birleşme uygulamalarında uyulması gereken yasal düzenlemelere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışmanın asıl amacı olan havayolu işletmeleri arasında yaşanan şirket birleşmeleri, dünyadaki ve Türkiye'deki mevcut durum ve uygulamalar anlatılmıştır.

Sınırların ortadan kalktığı küresel rekabet ortamında, dünyada yaşanan her gelişmeden etkilenen havayolu sektörünün pazarda tek başına ayakta kalması zorlanırken, piyasada güçlü bir rakip durumuna gelebilmesi için birleşmelere gitmesi avantaj yaratmaktadır.

1. BÖLÜM

KÜRESELLEŞMENİN BÜYÜMEYE ETKİSİ VE BİRLEŞME KAVRAMI

1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE KAPSAMI

Küreselleşme konusu, 1940'lı yıllardan itibaren özellikle ABD'de gündeme gelmiş ve ilk ciddi çalışma 1968 yılında "Uluslararası Sosyal Bilimler Ansiklopedisi"nde yayınlanmıştır. Günümüzde çeşitli disiplinlerle ilişkilendirilen küreselleşme teriminin işletme faaliyetleriyle ilgili olarak ortaya çıkışı ise 1980'li yıllara dayanır. 1983 yılında Amerikalı akademisyen Theodore Lewitt'in "Globalization of Markets - Pazarın Globalleşmesi" başlıklı makalesiyle küreselleşme, bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır.¹

1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı

Küreselleşme; ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içerir. Kısaca ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınabilmesidir.²

Küreselleşme, uluslar ötesine geçmektir. İşletmecilik açısından, bir ekonomik eylemin yerel özelliklerine bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Küreselleşme; sermaye, yönetim, istihdam, bilgi, doğal kaynaklar ve organizasyonun uluslararasılaştığı ve tam anlamıyla karşılıklı bağımlılaştığı bir ekonomik ve siyasal yapılanma olarak da tanımlanmaktadır. Küreselleşmenin yaygınlaşmasında siyasal gelişmeler de önemli rol oynamıştır. 1990'larda Sovyetler Birliği'nin dağılması ile iki kutuplu dünyadan tek kutuplu bir dünyaya geçilmesi, bu gelişmenin ana koşullarını hazırlamıştır.³

¹ Burak Kartal ve Canan Ay, "Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2004, s. 2.

² T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, "**Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu**", Ocak 1995, s. 1.

³ Ömer Köse, "Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 49, s. 4.

Ekonomik anlamda küreselleşmenin üç boyutu dikkat çekicidir: Ticari küreselleşme, mali küreselleşme ve üretimin küreselleşmesi. Ticari küreselleşme, 1947’de kurulan GATT çerçevesinde gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılarak uluslararası ticaretin evrensel boyutlarda serbestleştirilmesi ile başlatılmıştır. Bugün GATT’ın yerine Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) geçmiştir.⁴

Mali küreselleşme; 1980 sonrası dönemde ülkelerin kısa ve uzun vadeli sermaye akımlarıyla ilgili uyguladıkları engel ve kısıtlamaları kaldırıp yurtiçi piyasalarını dünya piyasaları ile bütünleştirmelerinin bir sonucudur. Böylece sermayenin uluslararası dolaşımı artarak dünya, tek bir mali piyasa durumuna dönüşmüştür.⁵

Üretimin küreselleşmesi ise sınır ötesi üretimin yaygınlaşmasını yani dünya üretiminin önemli bir payının çok uluslu işletmeler tarafından ana ülke sınırları dışında gerçekleştirilmesini ifade eder. Bu anlamdaki küreselleşme de İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme kadar inmektedir.⁶

Küreselleşmenin ekonomik boyutu, çok uluslu şirketler ve uluslararası ekonomik örgütler (BM, IMF, IBRD, GATT, DTÖ) tarafından şekillendirilmektedir. Bu örgütlerin öncülüğünde dünya ekonomisini düzenlemek amacıyla yürütülen girişimler, ticaretin ve üretim faktörlerinin dolaşımında karşılaşılan engellerin kaldırılmasına yöneliktir. Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır.⁷

⁴ Ömer Köse, a.g.e, s. 5.

⁵ ibid, s. 6.

⁶ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2003, s.189-190

⁷ Edwin D. Davison, “Multinational Management”, **Research Starters Business**, Great Neck Publishing, USA, 2008, s. 1.

1.1.2. Küreselleşmenin Şirket Büyümesine Etkileri

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte toplumlarda ve ekonomilerde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Globalleşme olarak da adlandırabileceğimiz küreselleşme, dünyada birçok ekonomik, finansal, politik, ulusal güvenlik, çevresel, sosyal, kültürel ve ulusal-eyaletler arası teknolojik bağlantılar, piyasalar ve bireyler yoluyla kıtalararası mesafeleri birbirine bağlayan bir ağ olarak tanımlanmaktadır. Globalleşme süreci günümüzde de her geçen gün artarak etkisini göstermeye devam etmekte olup, bu süreçten ister istemez her kurum ve her birey etkilenmektedir. Bu globalleşme sürecinden en çok etkilenenler arasında şüphesiz ki, şirketlerde yer almaktadır.⁸

Ekonomik yöneliş olarak globalleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslar arası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik gelişme olarak tanımlayabiliriz. Birbirleriyle mal işlemleri, çeşitliliği, değer artışları, hizmetler, uluslar arası sermaye akımları, teknolojinin çok hızlı ve yaygın bir şekilde yükselmesi ve tüm bunların ülkeler arası giderek serbestleşmesi sayesinde ekonomik gelişmeyi de ifade etmektedir. Bu gelişmelerle birlikte mal ve hizmet pazarında, küresel rekabet ortaya çıkmıştır. Küresel rekabet pazarında, işletmeler global şartlara uyum sağlamak ve bu değişim koşulları çerçevesinde yeniden yapılanmaya gitmek zorunda kalmışlardır. Bu zorlu rekabet ortamında, şirketler öncelikle ayakta kalarak yaşamlarını devam ettirmeyi daha sonra büyüyerek daha güçlü ve başarılı olmayı hedeflemektedirler. Bu hedef doğrultusunda, değişim, büyüme, globalleşme, işletmelerin küresel pazarda yaşamlarını sürdürüp başarılı olabilmeleri için temel teşkil etmektedir.⁹

Küreselleşme sınırları da ortadan kaldırmasıyla hiçbir şirket ulusal bazda veya kendi iç büyümesi ile yetinmemektedir. Bu da küresel pazarın bir dayatmasıdır. Küreselleşme ile birlikte şirketler büyüme stratejilerini yeniden gözden geçirmişler ve başarılı bir şekilde pazarda var olabilmek için dışsal büyüme yoluna gitmişlerdir. Bunun nedeni ise, küreselleşme ile birlikte rekabetin artması, şirketlerin yeni ürünler geliştirip piyasada ayakta kalabilmek için konularında uzmanlaşmış diğer şirketlerle birleşmek istemeleridir. Rekabetin bu şekilde

⁸ Haluk Sümer- Helmut Pernsteiner, **Şirket Birleşmeleri**, İstanbul 2004, s.34-38.

⁹ ibid, s.39-41.

gelişimi, pazar beklentilerinin gerçekleşmemesi ve kar marjlarının düşmesi firmaları uluslar arası işbirliğine, başka firmalarla birleşmeye itmektir.¹⁰

1.2. BÜYÜME STRATEJİLERİ

Günümüzde dünyada yaşanan küreselleşme işletme dünyasına da yansımış olup, işletmeler arası ve uluslararası rekabeti önemli ölçüde etkilemiş ve tetiklemiştir. Küreselleşme olgusunun varlığının yanı sıra, teknoloji ve bilişim sistemlerindeki gelişmelere bağlı olarak, yeni faaliyet sahalarının ortaya çıkması işletmelerinde kendilerini sürekli olarak revize etmeleri gereğini doğurmuştur. Aksi durumda, büyüme konusuna gereken önemi vermeyen firmaların, rakiplerinin gerisine düşüp, piyasa paylarında ciddi düşüşler kaydetmeleri kaçınılmazdır.¹¹ Günümüzün artan uluslar arası rekabet koşullarında, işletmelerin piyasa değerinin maksimize etme hedeflerine ulaşmaları çok daha önemli hale gelmiştir. Bunun için işletmeler; tedarik, üretim, finansman, pazarlama ve yönetim fonksiyonlarında sinerji etkisinden yararlanarak büyümeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bunu ya mevcut pazarlarda payını arttırarak ya da yeni pazarlara girerek veya yeni pazarlar yaratarak yapmaktadır.¹²

Büyüme ile beraber işletmeler birçok avantaja sahip olabilmektedir. Firmalar için, büyük miktarlarda üretimin yapılması veya hizmet verilen alanın genişlemesi ile birim başına maliyetlerin azalmasını mümkün kılabilir. Bu sayede büyüyen firmalar, mal ve hizmetlerini daha düşük fiyattan daha fazla satarak karlarını arttırma olanağına sahip olabilmektedir. Büyümenin pozitif etkilerinin yanında olumsuz etkilerini de dikkate almak gerekmektedir. Bu risklerin belirlenmesi ve kontrol altına alınması gerekmektedir. Dolayısıyla büyüyen firmanın yönetim kademelerine, iyi seçilmiş, motive edilmiş ve görev delege edilebilecek yöneticilerin getirilmesinin ve bu kişilerin firmaya rehber edilmelerinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Firmanın piyasa değerlerini ve buna bağlı olarak hissedarların servetlerini maksimize etmek amacıyla olan işletmelerin en önemli araçlarından birinin büyüme olduğunu ifade etmek mümkündür.¹³

¹⁰ ibid, s.38-39.

¹¹ İÇKE, Başak T. “Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü”. Derin Yayınevi, İstanbul, 2007, s.5-6.

¹² http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji_Gelistirme/BuyumeStratejileri.aspx iletişim adresli web sayfası, **Büyüme Stratejileri**, 02.04.2008

¹³ ÇELİK, Orhan. “Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi”. Turhan Kitabevi, Ankara, 1999, s.7

1.2.1. İçsel Büyüme Stratejileri

İç büyüme modelinde şirketler kendi imkânları kapsamında yani otofinansman yoluyla büyümelerini gerçekleştirirler. Şirketlerin kendi imkânlarıyla dışarıdan sağladıkları fonları, yeni projelere yatırarak gerçekleştirdikleri büyüme türüdür. Küçük işletmelerin tercih ettiği bir büyüme çeşidi olup, işletmeler, büyümelerini kendi imkânlarıyla, değişen ve gelişen koşullara ayak uydurarak geliştirebilirlerse, büyüme sürecinde daha iyi şartlarda rekabet etme imkânına sahip olabilirler. Mevcut pazarlar için yeni ürün ve servisler geliştirmek de bu büyüme için bir yöntem sayılır. Ancak küresel rekabet ortamında şirketlerin daha az tercih ettikleri bir büyüme türü diyebiliriz.¹⁴

İçsel büyümenin birçok olumlu sonucu bulunmaktadır. Öncelikle bu büyüme ile yüksek getiri beklenmektedir. Ayrıca, firma kültürü veya uygulamalar açısından bakıldığında diğer büyüme çeşitlerinde karşılaşılan sorunların burada yaşanmadığı görülmektedir. Yine de içsel büyümenin gerçekleşmesi için uzun zaman gereksiniminin olması, işletme dünyasında büyük bir kayıp olarak görülebilmekte ve tercihlerin diğer büyüme türlerine kaymasına neden olmaktadır. İçsel büyümeler örnek olarak, Vestel'in televizyon işinin yanında taşınabilir bilgisayar işine de girmesi; Ülker'in bisküvi işinin yanı sıra gazlı içecek sektörüne de girmesi verilebilir.¹⁵

1.2.2. Dışsal Büyüme Stratejileri

Dışsal büyüme, daha önce birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren iki veya daha çok işletmenin, bağımsızlıklarını tamamen ya da kısmen kaybetmek suretiyle bir araya gelerek büyüme şeklidir. Böylece yeni bir işletme (bütün) meydana gelmektedir. Bunun sonucunda mevcut işletme sayısı azalmakta, buna karşılık birleşen işletme/işletmelerin ölçek büyüklüğü artmaktadır.¹⁶

¹⁴ ÇELİK, Orhan. **a.g.e.**, s.8

¹⁵ *ibid*, s.9

¹⁶ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/478/5509.pdf> iletişim adresli web sayfası, **Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme Ve Tür Değiştirme**, 02.04.2008

Küreselleşme ile birlikte 1990'lı yıllarda küresel pazarlarda rekabet avantajı oluşturacak ve bu avantajı koruyacak, rekabetin artık tek bir ülke sınırları ile sınırlandırılmayacağını kabul eden küresel stratejiler önem kazanmıştır. Bu stratejiler daha çok işletme dışı faktör ve gelişmelere odaklanır. Bu gelişmelere paralel günümüz işletmelerinin stratejik yönetimlerinde, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek, pazar paylarını arttırabilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek amacıyla işletme dışı büyüme stratejileri geliştirmelerinin daha çok önem kazandığı görülebilir. Dışsal büyüme stratejilerinin birçok yöntemi vardır. Birleşme ve satın almalar, ortak girişim, stratejik işbirlikleri, diğer firmalarda mevcut yatırımlar, özel anlaşmalar gibi yöntemler sık kullanılan stratejiler olarak gösterilebilir.¹⁷

1.2.3. Büyümenin Yararları ve Sakıncaları

Uygulanan büyüme ve küçülme stratejileri, dengeli oldukları sürece işletmenin varlığını sürdürebilmesine ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yardımcı olurlar. Dengeli bir büyüme için, işletmenin kârları ve varlıkları arasında dengeli bir ilişki olması gerekmektedir. Büyüme stratejilerinin uygulanması işletmelere bazı yararlar sağlarken, bazı yönleriyle de sakıncalı durumlar ortaya çıkarmaktadır.¹⁸

Büyüme stratejilerinin yararları şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin satışları, karlılığı ve piyasa payında artış yaşanır.
- Üretim açısından sermaye mallarının artan kapasitelerde kullanımı, kitlesel üretim ve uzmanlaşmanın sağlanması açısından fayda sağlar.
- Pazarlama açısından büyük hacim, düşük fiyatlar, kolaylaştırılmış satış ve aracılardan fonksiyonlarını üstlenerek müşterilere daha etkin biçimde ulaşabilme ortamı sağlar.
- Büyük miktarda satın almanın sağlayacağı tasarruflar, ilk kaynaktan direkt satın alma ve hammadde arzı üzerinde kontrol sağlanması açısından fayda sağlar.
- Finansman açısından fonların daha etkin kullanımı ve kredi maliyetinin düşürülmesine yardımcı olur.
- Ölçek ekonomilerine sahip işletmelerin geniş pazar payı elde etmesine yardımcı olur.

¹⁷ ÇELİK, Orhan. **a.g.e.**, s.10-12

¹⁸ İbid, s.10-12

- Tüketim malları grubunda markanın tanınması ile yeni ürünler ve ürün hattına yapılan ilaveler sonucunda tüketicilerin gözündeki riskin azaltılması sağlanır.
- Küresel ölçekte yeni yatırımların yapılabilmesi ve ortakların kurulabilmesi sağlanır.
- Çalışanların sorumluluklarının ve ücretlerinin artmasına yardımcı olur.
- Yöneticiler için mücadele hırsları, buldukları iş alanında dünyayı daha çok etkileme, kalıcı bir mal veya hizmet üretme şansının ortaya çıkması sağlanır.

Büyüme stratejilerinin sakıncaları şunlardır:¹⁹

- İşgören tatmininin azalma eğilimine girmesi, işgören devir hızının artması ve işletmenin performansında düşüşe neden olur.
- İşletmede bürokrasinin artması sonucunda yeni ürün ve hizmetlerin başarılı ve hızlı şekilde geliştirilememesine sebep olur.
- Yöneticilerin kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle büyümenin sınırlanmasına neden olur.
- Personel sayısı arttıkça personel arasındaki ilişkilerin zayıflamasına neden olur.
- İmalat ve idarenin yükünün artmasına sebep olur.
- Karar verme sürecinin yavaşlamasına neden olur.
- Maliyetlerin artmasına sebep olur.
- Kamu önünde dikkatleri üzerine çeken bir şirket halini alarak eleştirilere açık hale gelebilir.

Büyümenin işletmeye getirdiği yararlar ve sakıncalar karşılaştırıldığında, büyümenin işletme için kaçınılmaz olduğu ve yarar tarafının ağır bastığı görülmektedir.²⁰

1.3. BİRLEŞME KAVRAMI

İşletme dışı büyüme stratejileri ile firmalar büyümelerini sadece kendi kaynakları ile sınırlamaktan kurtulma avantajının yanı sıra (özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar için) uluslararası pazarlara açılma ve küresel pazarlarda faaliyet gösterebilme gibi rekabet üstünlüklerine de sahip olacaklardır. Genel olarak satın alma, birleşme ve işbirliği olarak tanımlanan işletme dışı büyüme stratejileri mevcut ürün ve pazar alanlarında uygulanabileceği

¹⁹ ÇELİK, Orhan. **a.g.e.**, s.13-16

²⁰ *ibid*, s.13-16

gibi yeni ürün ve pazar alanlarında da uygulanma sansına sahiptir. Birleşme iki işletmenin faaliyetlerinin birleştirilmesini açıklayan genel bir kavramı ifade etmektedir. İşletmeler arası işbirliğinin birleşme olarak adlandırılması için hem ekonomik hem de hukuksal açıdan şirketlerin bir birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarının da birleşmeye dahil edilmesi gerekir. Birleşme kavramı, devralma ve yeni kuruluş biçimindeki birleşmeyi kapsayan bir üst kavramdır. Aşağıda şirket birleşme ve devralma kavramları biraz daha detaylandırılacaktır.²¹

Şirket birleşmeleri (Mergers): Bir ya da birden fazla şirketin, yasal varlıklarını yitirerek kurdukları yeni bir şirket çatısı altında bir araya gelmelerine verilen addır. Yeni şirket kurulma yolu ile elde edilen birleşmelerde her iki şirketin tüzel kişiliğini sona ermesiyle yeni bir tüzel kişilik oluşturuluyor. Türk hukuku çerçevesinde yeni ortaklık kurulması yoluyla birleşme, ‘en az iki ortaklığın, ortaklarının yeni kurulan bir ortaklığa alınmaları karşılığında malvarlıkları veya işletmelerini aktif ve pasifleriyle birer bütün olarak bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılmaları sonucunda iki veya daha çok ortaklığın tek bir ortaklık durumuna gelmesi’ olarak tanımlanmaktadır. Birleşen firmaların varlık ve borçlarının tümünden yeni kurulan şirkete devredilmesi söz konusudur ve birleşen şirketlerin ortaklarının hakları korunarak, ortağı oldukları şirketin hisselerine karşılık, yeni kurulan şirketin hisselerinden vermek veya başka bir menkul kıymet yahut nakit para ödemek de mümkün olmaktadır. Devralma yolu ile birleşme ve yeni bir şirket kurulması ile birleşmenin kuralları temel olarak aynı olmakla beraber sonuçta birleşen şirketlerin varlık ve borçları aynı çatı altında toplanmaktadır. İşletmeler arası dayanışma, bir uça, sadece informal olarak bazı bilgilerin paylaşılmasından, diğer uça işletmelerin birleşerek tek ve ayrı bir işletme oluşturmasına kadar değişik şekiller almıştır.

Devralmalar (acquisitions): Bir veya birden çok sayıda şirketin, aralarından birinin varlığını devam ettirmesi ve diğerlerinin yasal varlıklarını sona erdirerek mevcudiyetini koruyan şirketin bünyesinde bir araya gelmeleri devralma olarak açıklanmaktadır. Bir şirketin diğer şirket ya da şirketleri devralması yoluyla birleşme durumunda, devralınan

²¹ Ü.Tekinalp, R.Poroy, E.Çamoglu, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2000, s.141.

şirketin/şirketlerin tüzel kişiliğinin sona ermesine karşılık, devralan şirketin tüzel kişiliği devam etmektedir. Bu süreçte devralınan şirketin varlıkları ve borçları devralan şirkete geçiyor ve devralan şirket, devraldığı şirketin hisselerini; kendi hisse senetlerini, tahvillerini vererek veya nakden ödeme yaparak satın alıyor.²²

Birleşme ve satın alma faaliyetleri Türk Ticaret Kanununda ve bazı kaynaklarda “birleşme” adı altında tek bir terimle ifade edilmektedir. Bazı kaynaklar da ise bu faaliyetler “Birleşme”(Merger) ve “Satın almalar”(Acquisitions) olarak ayrı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada aşağıda Türk Ticaret Kanununda belirtildiği gibi Birleşme Kavramı hem Satınalma hem de Birleşme olarak tek çatı altında değerlendirilmeye çalışılacaktır.²³

1.3.1 TÜRK TİCARET KANUNU'NDAKİ DÜZENLEMELER

Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK), ticaret şirketlerinin birleşmesiyle ilgili hükümler genel olarak 146 – 151. maddelerde düzenlenmiştir. Bu maddelerde birleşmelere ilişkin tanım, birleşmenin şartları, ortakların ve alacaklıların hukuki durumu gibi hususlar açıklanmaktadır. TTK'nin 451 – 454. maddelerinde ise birleşmelerin özel hükümleri yer almaktadır. Ticaret şirketlerinin birleşmesini düzenleyen genel ve özel hükümlerin uygulanma sırası TTK md. 146/2'de belirtilmiştir: “Çeşitli ticaret şirketlerine ait hususi hükümler mahfuz kalmak şartıyla birleşme hakkında müteakip maddelerdeki hükümler tatbik olunur.” Burada bahsi geçen hususi hükümler anonim şirketler faslında yer alan 451- 454. maddelerdir. TTK'nin 451. maddesinde anonim şirketlerde devralma, 452. maddesinde anonim şirketlerin yeni şirket kurulması suretiyle birleşmesi 453. maddesinde bir anonim şirketin sermayesi paylara bölünmüş bir komandit şirket tarafından devralınması, 454. maddesinde ise anonim ortaklığın bir kamu kuruluşu tarafından devralınması düzenlenmiştir. TTK'de tek kişi işletmeleri ve adi ortaklıklar düzenlenmemiştir²⁴

²² T.Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım, İstanbul, 2007, s.325

²³ ibid, s.326

²⁴ Türk Ticaret Kanunu (TTK) Madde 146, Madde 451-454

1.3.2. BİRLEŞMENİN TANIMI

TTK'nin 146. maddesinde birleşmenin tanımı şu şekildedir: *“Birleşme, iki ya da daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir.”* Genel anlamda birleşme kavramının, “en az bir ortaklığın, ortakların başka bir ortaklığa alınması karşılığında malvarlığı veya işletmesini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak o ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılması (devralma yolu ile birleşme); ya da en az iki ortaklığın, ortakların yeni bir ortaklığa alınmaları karşılığında malvarlıklarını veya işletmelerini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz olarak dağılmaları (yeni ortaklık kurulması yolu ile birleşme) sonucunda iki ya da daha çok ortaklığın tek bir ortaklık durumuna gelmesi” şeklinde tanımlanması mümkündür. “TTK'nin özel hükümlerinde aksine hüküm bulunmadıkça birleşmelerde aşağıdaki şartların bulunması gereklidir.”²⁵

Nevilerin Aynı Olması (Md. 147): Birleşme, yalnız aynı neviden olan şirketler arasında yapılabilecektir. Ancak TTK'nin birleşmeye ilişkin hükümlerinin uygulanması açısından kolektif ile komandit şirketler ve anonim ile sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler, aynı neviden sayılmaktadır.

Karar Alınması (Md. 148): Birleşme için ilgili şirketlerin, mukavelelerinin değişmesi hakkındaki usul ve esaslara göre ayrı karar alınması ve alınan bu kararların tescil ve ilan edilmesi gerekmektedir.

Bilanço Çıkarılması (Md. 149): Birleşen şirketlerin her biri, aralarında tespit edilerek bir bilanço şablonuna aynı esaslara göre düzenlemek ve bu bilançoları ilan etmek zorundadırlar. Birleşme nedeniyle varlığı sona eren şirket/şirketler ise ayrıca kendilerine ait borçların nasıl ödeneceğine dair düzenlenecek beyannameyi bilanço ile birlikte ilan edeceklerdir”²⁶

²⁵ TTK Md. 146/2

²⁶ Ebiçlioğlu, F. a.g.e, s. 244-245

1.3.3. BİRLEŞMENİN OLUŞUMU

“Ticaret şirketlerinin birleşmesi, yeni kuruluş veya katılma (iltihak) olmak üzere iki şekilde olur.

1 - Yeni Kuruluş: Yeni kuruluş, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birleşerek ortaya yeni bir ticaret şirketi oluşturmaları halinde söz konusu olur. Birleşen şirketler dağılırlar, ancak tasfiye olmazlar. Yeni kurulan şirket, külli halefi yet ilkesi uyarınca, dağılan şirketlerin mal varlıkları, yani tüm hak ve borçları bir kül halinde yeni kurulan ortaklığa devredilmiş olur. Birleşen şirketlerin tüzel kişilikleri, Ticaret Sicili’nden terkin edilmekle sona erer.²⁷

2 - Katılma (Devralma, iltihak): Katılma şeklinde birleşmede, bir ya da birden fazla ticaret şirketinin diğer bir ticaret şirketine tüm mal varlığı ile katılması veya onlar tarafından devralınması söz konusudur. Burada bir katılan (devreden) şirket, bir de katılıdan (devralan) şirket vardır. Katılan şirket veya şirketler, malvarlıklarını bir bütün halinde devralan şirkete devrederek, onun bünyesine dâhil olurlar ve birleşme işlemleri tamamlanınca da tüzel kişiliklerini kaybederler, ancak tasfiye olmazlar. Devralan şirkette ise, tüzel kişilik değişmez, devam eder; sadece şirketin esas sermayesi ile ortaklarında bir değişiklik meydana gelir.²⁸

1.3.4. BİRLEŞMENİN ESASLARI

“Devrolunan şirket infisah eder, yani kendiliğinden dağılır, sona erer. Birden fazla ticaret şirketi arasında birleşme olabilmesi için, bu şirketlerin mal varlıklarının birleşmesi gereklidir. Bu durumda, birleşen şirketlerin tüm hak ve borçları kaynaşarak bir bütün teşkil eder. Mal varlıklarının birleşmesi ise iki şekilde olur. Birinci hâl. Bir katılma halidir. Burada bir ticaret şirketinin mal varlığını daha önce mevcut olan diğer bir ticaret şirketine devretmesi, yani ona katılması, iltihak etmesi biçiminde olur. Bu durumda, katılma, birleşme işlemlerinin gerçekleşmesiyle şirket tüzel kişiliğini kaybeder ve devralan ticaret şirketi ise tüzel kişiliğini devam ettirir. İkinci hâl. Bu durum, iki veya daha fazla ticaret şirketinin mal varlıklarını yeni

²⁷ ibid, s. 245-246

²⁸ ibid, s. 246-247

kuracakları bir ticaret şirketine devretmeleri şeklinde olmaktadır. Bu tür birleşmeye, yeni kuruluş denilmektedir. Ancak bu halde, birleşen tüm şirketler infisah eder, fakat tasfiye olmazlar. Birleşme işlemlerinin gerçekleşmesiyle, birleşen şirketlerin tüzel kişiliği sona erer. Sonuç olarak her iki halde de “tasfiyesiz birleşme” söz konusu olur”²⁹

1.3.5. BİRLEŞMEYE İLİŞKİN HUKUKİ İLKELER

“TTK kapsamında birleşme işlemlerine ilişkin iki ilke söz konusudur. Bu ilkeler; külli halefi yet ilkesi ve tasfiyesiz infisattır.

Külli Halefiyet İlkesi: Külli halefi yet, bir mal varlığını meydana getiren bütün hak, alacak ve borçların bir bütün halinde başkasına intikal etmesidir. Bu intikal kendiliğinden oluşur ve mülkiyet geçirilmesi için menkul mallar açısından tapuda tescile ve benzeri işlemlere gerek kalmaz.

Tasfiyesiz İnfisah: TTK’ye göre birleşme bir infisah sebebidir. Normal şartlar altında infisah eden şirket tasfiye haline girer, şirketin borçları ödenir, alacakları tahsil edilir, tasfiye bakiyesi kalırsa ortaklara dağıtılır ve şirket Ticaret Sicili’nden silinir. Şirketin infisah etmesi ile silinmesi arasındaki bu süreye tasfiye dönemi denilir. Birleşmelerde ise bu dönem yoktur, infisah eden şirketlerin mal varlıkları tasfiye edilmez”³⁰

1.3.6. BİRLEŞME SAYILAN HALLER

1997/1 sayılı Tebliğ’in 2. maddesinde birleşme ve devralma sayılan haller şöyle sıralanmaktadır:

- Bağımsız iki veya daha fazla teşebbüsün birleşmesi.

²⁹ Pulaşlı, H, **Şirketler Hukuku Temel Esaslar**, Adana, Karahan Yayıncılık. 2007. s.71-72

³⁰ http://www.vergiportali.com/doc/pb/PwC-Infomag%20Ek_Nisan%2006_small.pdf (15 Ağustos 2007)

- Herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün malvarlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları devralması veya kontrol etmesi.
- Amaçlarını gerçekleştirmek üzere işgücü ve malvarlığına sahip olacak şekilde bağımsız bir iktisadi varlık olarak ortaya çıkan ve taraflar arasındaki veya taraflarla ortak girişim arasındaki rekabeti sınırlayıcı amacı veya etkisi olmayan ortak girişimler (joint-venture).

Olağan faaliyetleri menkul kıymet alım – satımı yapmak olan kişi ya da teşebbüslerin, bu menkul kıymetlerden doğan haklarını, şirketin rekabet stratejilerini etkileyecek biçimde kullanmamaları koşuluyla, yaptıkları hisse alımları birleşme veya devralma sayılmamaktadır.

31

Özetle tezin birinci bölümünde küreselleşme olgusundan ve küreselleşmenin şirket büyüme üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Büyüme stratejileri açıklanmış olup büyümenin olumlu yanlarından ve sakıncalarından bahsedilmiştir. Daha sonra ise “Birleşme” kavramından bahsedilmiş olup Birleşme konusu hakkında Türk Ticaret Kanunundaki düzenlemelere ve kavramlara değinilmiştir. Tezin ikinci bölümünde ise Şirket Birleşmelerinin tarihçesine ve Şirket Birleşme Türlerine değinilecektir.³²

1.4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TARİHÇESİ

Tarım toplumunda geçerli olan takas ekonomisi, sanayi toplumuna geçilmesi ile birlikte yerini para ekonomisine bırakmıştır. Para ekonomisinin geçerli olduğu dönemlerde ticari işlemlerin gerçekleşmesi için ulusal sermaye temel teşkil ederken, 1950’li yılların başlarından itibaren bilişim toplumunun önem kazanması ile birlikte, rekabet artmış ticari işlemler de çeşitlilik kazanmıştır. Bu dönemde işletmeler hayatlarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı yakalayabilmek adına, çeşitli işbirliklerine gitmiş ve hukuksal yapılarında çeşitli değişiklikler yaratmışlardır.³³

Küreselleşme ile ABD'nin küresel pazardaki etkinliğini artırması ve AB gibi yapılanmalarda sınırların önemini yitirmesi, tek para birimine geçilmesi, ABD ve AB dışındaki ülkelerdeki yerli şirketleri de dış rekabete karşı küresel ortaklıklara özendirdi.

³¹ ibid, s.72-74

³² ibid, s.72-74

³³ Haluk Sümer- Helmut Pernsteiner, **Şirket Birleşmeleri** , İstanbul 2004, s.20-28

Çokuluslu şirketler, maliyetleri düşürerek rekabet gücü kazanmak amacıyla sektör içi ya da ilintili sektörler arası şirket evliliklerine yöneldi.³⁴ Küreselleşmenin aldığı boyuta, teknoloji ve iletişimdeki ilerlemeler de eklenince ekonomik faaliyetlerin ulusal sınır tanımadan gerçekleşmesi, şirketlerin kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet etme ve hayatta kalma şanslarını oldukça azaltmıştır. Böylesine zorlayıcı ortamın doğal sonucu olarak firmalar, modern yönetim yaklaşımını benimsemişlerdir. İş dünyasının sürekli değişen norm ve trendlerine uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirerek, kendilerini küresel rekabet cenderesinden korumak istemişlerdir ve bu yüzden ki, işletmeler varlıklarını koruyabilmek için, maliyetleri, sermayeyi, teknolojiyi, iletişimi, pazarlara ulaşım imkânlarını ve en önemlisi teşebbüs risklerini paylaşarak çeşitli ortaklıklar ve stratejik işbirlikleri kurmak zorunluluğu hissetmişlerdir. Bunun sonucu olarak işletmeler büyümelerini yalnızca kendi kaynak ve çabaları ile sınırlamaktansa uluslar arası pazarlara açılma ve küresel faaliyet gösterebilme gibi rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, satın alma ve birleşme (evlilik) gibi işletme dışı büyüme stratejilerine yönelerek, yeni ürün ve pazar alanlarına ulaşabilme şansını yakalamışlardır. Tüm bunlara bağlı olarak, ülkeler arası sınırların kaldırılması ve bilgi çağının tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılması sonucu ülke pazarı hakimiyeti yarışının, dünya pazarı hakimiyetine dönüşmesi ve şirket evliliklerinin de bu amaç için en kısa ve ekonomik yöntem olması şirketlerin birleşmeye gitmesinin en önemli nedenlerindedir. Bunların yanında, birleşme ile işletmeler farklı parçaların bir araya gelmesiyle iki artı iki denklemini beşe eşitleyerek ortaya çıkacak sinerjiden yararlanmayı amaçlamışlardır.³⁵

Birleşme (merger) ve şirket satın alma (acquisition) kavramları aynı kavramlar gibi gözükse de, birbirinden farklıdır. Şirket birleşmeleri iki şirketin bir şirket bünyesinde birleşmesi ve hedef şirketin tasfiye edilerek tüm aktif ve pasiflerini birleşilen şirketin bilançosuna dahil edilmesi işlemidir. Satın alma işleminde ise alıcı taraf, hedef şirketin hisselerinin bir bölümünü, tamamını veya önemli aktiflerini satın alabilir ya da hedef şirketi tamamen bünyesine katması işlemidir. Bu çalışmada, birleşme ya da evlilik olarak bu kavramlara değinilecektir.³⁶

³⁴ <http://www.tangram.com.tr/makale2.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Evlilikleri**, 19.04.2008

³⁵ http://www.opal.com.tr/yd/sirket_evlilikleri.asp iletişim adresli web sayfası, 19.04.2008

³⁶ İçke, Turan Başak, **Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü**, Derin Yayınları, sf 28-36

Birleşmeler genellikle benzer büyüklükteki iki işletme arasında gücünü ve verimliliği arttırmak amacıyla gerçekleştirilen işbirliği stratejileri şeklinde görülür. İki veya daha fazla ticaret şirketinin birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurması veya bir ya da daha fazla ticaret şirketinin mevcut başka bir şirkete katılması birleşme olarak tanımlanmaktadır.³⁷ Şirket evliliğinden(birleşme) söz edilebilmesi için, hem ekonomik hem de hukuksal yönden işletmelerin bir birlik haline gelmeleri ve aynı zamanda işletmelerin mal varlıklarının da birleştirilmiş olması gerekmektedir.³⁸

Birleşmeler, yerli ya da ülke içi birleşmeler ve farklı ülkeler arasında yapılan birleşmeler (sınır ötesi birleşmeler) olarak gerçekleştirilmektedir. Yerli birleşmelerdeki amaç yabancı rekabete dayanabilmek ve faaliyetleri dışa açabilmek iken, sınır ötesi birleşmeler de bu durum, hızlı büyüyen pazar ve rekabet ortamında yeni pazarlara ulaşabilmek ve ölçek ekonomisinden faydalanabilmek olmuştur.³⁹

Gelişmiş ekonomilerde önemli rol oynayan şirket birleşmeleri ilk olarak 19. yüzyılda ABD’de ortaya çıkmıştır ve her geçen gün biraz daha yoğunlaşarak devam etmektedir. ABD dışında diğer gelişmiş ülkelerde de şirket birleşmeleri gündeme gelmiş ve bu ülkeler birleşmeleri teşvik etmiştir. Özellikle 1998 yılı, dolar bazında alınacak her türlü ölçüte göre bütün zamanların en büyük şirket ele geçirme hareketlerinin yaşandığı yıl olmuştur. Şirket birleşmeleri daha çok teknoloji, taşımacılık ve haberleşme alanlarında yaşanan gelişmeler, ilgili endüstriyle ilgili düzenlemelerde (yasalar, teşvikler, vb.) yapılan değişiklikler gibi faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. Diğer taraftan deneysel gözlemlere dayanılarak öne sürüldüğü gibi, tarihsel birleşme faaliyetleri, düşük oranda birleşme faaliyetlerinin görüldüğü uzun dönemlerle ayrılan büyük patlamalar şeklinde bir karakteristik yapıya sahiptir. Tarihte 5 dalga olarak görülen şirket birleşmeleri, bulunulan ekonomik, rekabet vb. koşullarına göre işletmeler her dalgada farklı birleşme ve büyüme yollarına gitmişlerdir.⁴⁰

³⁷ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html> iletişim adresli web sayfası, **Türk Ticaret Kanunu**, 29.04.2008

³⁸ İçke, Turan Başak, a.g.e.28-36

³⁹ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html> iletişim adresli web sayfası, **Türk Ticaret Kanunu**, 29.04.2008

⁴⁰ <http://www.bilgiyurdu.net/archive/index.php/t-60358.html> iletişim adresli web sayfası, Şirket Birleşmeleri, 29.04.2008

1.4.1. Birinci Dalga Şirket Birleşmeleri

Birinci dalga, 1893 bunalımından sonra 1897–1904 yılları arasında meydana gelmiştir. Şirket birleşmeleri birinci dalgada 1898–1902 yılları arasında tepe noktasına ulaşmıştır.⁴¹ 1860’lı yıllarda ABD’de demiryolu işletmeleri arasında gerçekleşen işletmeler şirket birleşmelerinin başlangıcı olmuştur. 1866 yılında Erie Demiryolu işletmesinin Vendebilit Demiryolu işletmesi tarafından satın alınması birinci birleşme dalgasını başlatmıştır. Bu dönemde demiryolu işletmeleri arasındaki birleşmeler daha yoğun olsa da petrol ve çelik endüstrilerinde de birleşmeler gerçekleşmiştir.⁴²

Birinci dalga daha çok işletmelerdeki yeniliklerin bir sonucuydu. Bu dönemde firmalar içsel büyümeyi hedeflemişler, bununla birlikte aşırı kapasite ortaya çıkmış ve endüstriyel stoklar artmış. Pazar tıkanıkları nedeniyle firmalar merkezileşmeye başlamışlardır.

Birinci birleşme dalgasında yatay birleşmeler baskındı. 1895–1904 dönemini kapsayan birleşmelerin %78’i yatay birleşmelerden oluşmuş olup sadece %22’lik bir bölümü dikey birleşmeleri içermekteydi. Bu dönemde görülen yatay birleşmelerin birçoğu monopolistik (tekelci) piyasa oluşumlarına neden olmuştur. Bu nedenle birinci birleşme dalgasının yaşandığı dönem, büyük monopollerin yaratılmasında oynadığı rolle tanınır. Günümüzdeki birçok büyük endüstriyel firmaların doğuşu birinci dalgadanmadır. Örneğin, Du Pont, Standart Oil, General Electric, Eastman Kodak ve American Tobacco. Ancak bu dönemin sonunda bazı endüstri dallarındaki firma sayısında dramatik düşüşler gözlemlenmiştir.⁴³

Tüm bu gelişmeler sonucunda 1890 yılında ilk rekabet kanunu olarak kabul edilen “Sherman Anti-Tröst Kanunu” çıkarılmıştır. Ancak birinci birleşme dalgasında anti-tröst kanunu yeterince etkin olarak uygulanamamıştır. Bunun birçok sebebi vardır. En önemlileri Adalet Bakanlığı kaynaklarının yoksunluğu ve kanunun eksiklikleridir. Ayrıca anti-tröst yasasını güçlendirecek hiçbir girişimde bulunulmadı ve Clayton Yasası çıkarıldı ve anti-tröst kanunu güçlendirildi. Aynı yıl “Federal Ticaret Komisyonu” kuruldu. Bu dönemde 1208 birleşme ile en çok birleşme 1899 yılında gerçekleşmiştir.⁴⁴

⁴¹ Güven, P. “Türk Rekabet Hukuku ve Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Birleşme ve Devralmaların Denetlenmesi”, Yetkin Yayınları, Ankara, 2003, s.81.

⁴² Haluk Sümer- Helmut Pernsteiner, **a.g.e.**, s.38-41.

⁴³ <http://www.businessstomorrow.net/birlesme.htm> iletişim adresli web sayfası, **Birleşme ve Satın Almalar**, 12.04.2008

⁴⁴ Haluk Sümer- Helmut Pernsteiner, **a.g.e.**, s.38-41.

1.4.2. İkinci Dalga Şirket Birleşmeleri

İkinci birleşme dalgası 1916'da başladı ve 1929 yılındaki ekonomik bunalıma kadar devam etti. İlk birleşme dalgasıyla ikincisi arasındaki temel fark olarak; birincisinin monopollerin oluşumuna yol açmasına karşın ikincisinin oligopol (monopollü rekabet) oluşumuna yol açması gösterilebilir. İlk dalgada gözlemlenen birleşme stili ikincisinde de devam etmiş, ikinci dönemde de ABD ekonomisi değişme ve gelişmeye devam etmiştir. Bu dönemde, tekeli oluşumları önlemek açısından ilk dalgadan önceki ortamdaki daha katı bir ortam mevcuttu. Bu nedenle ikinci birleşme dalgası ilkinde oranla daha az sayıda tekel fakat daha çok sayıda oligopol oluşumuna yol açmış ve çok sayıda dikey birleşme görülmüştür. Ayrıca bu dönemde, birbiriyle bağlantısı olmayan endüstri kollarından pek çok şirket birleşmelerine de rastlanmıştır. İkinci birleşme dalgası 24 Ekim 1929 tarihinde yaşanan borsa çöküşüyle sona ermiştir. Bu çöküş "Büyük Depresyonun" tek nedeni olmasa da bu konuda önemli bir rol oynamış, iş ve yatırım dünyasında güven azalmasıyla birlikte tüketimde görülen daralmayla birlikte depresyon daha da ağırlaşmıştır.⁴⁵

İlk iki birleşme dalgasında yatırım bankaları önemli rol oynamışlardır. O dönemde, bugünden farklı olarak, yatırım bankacılığı sektöründe daha konsantre bir yapı mevcuttu; büyük tutardaki sermaye küçük bir grup tarafından kontrol edilmekteydi.⁴⁶

1.4.3. Üçüncü Dalga Şirket Birleşmeleri

Üçüncü birleşme dalgasının başlangıç ve bitiş dönemleri farklılıklar göstermektedir. Bazı kaynaklara göre bu dalga 1963–1970 yılları arasındadır, bazı kaynaklara göre ise 1965–1969 yılları arasında yaşanmıştır.⁴⁷

Üçüncü dalga birbiri ile ilişkisi olmayan farklı iş alanlardaki işletmelerin birleşmesini ifade eden aykırı ya da karma birleşmeler yılı olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü birleşme dalgası 1964 yılından 1970 yılına kadar devam etmiştir. Bu dönem yaşanan birleşmelerin en önemli nedeni, farklı alanlarda faaliyette bulunmanın ortaya çıkardığı ekonomik güç olmuştur. Bir diğer neden ise firmaların evrenselleşmeleridir. 1950–1960 yılları arasında hüküm süren yoğun anti-tröst çalışması sonucu yatay ve dikey

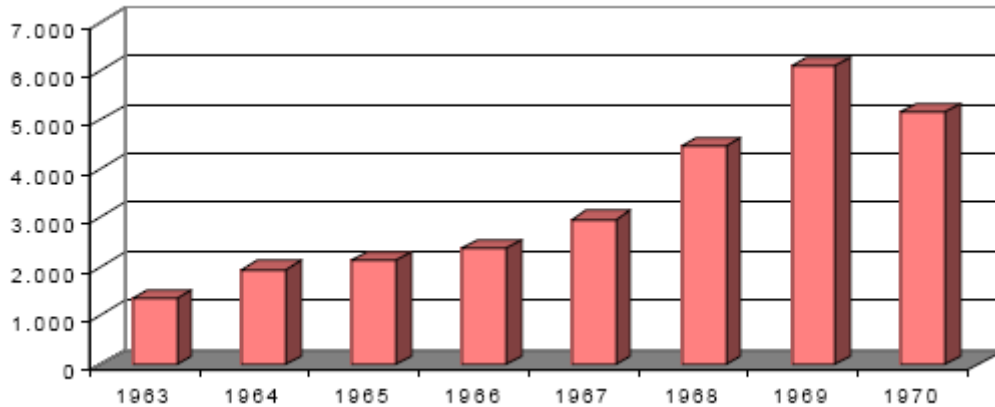
⁴⁵ ibid, s.41-43.

⁴⁶ Yörük, U, V. "Şirket Birleşmeleri", Bankacılık ve Sigortacılık Hukuku, Arıkan Yayınevi 2002, s.4-20.

⁴⁷ ibid, s.16-20.

birleşmeler durdurulmuştur. İçsel büyüme imkânları olmayan işletmeler genişleme için farklı yollar arayışı içine girmişlerdir. Bu şirketlerin tek alternatifini kendi endüstrilerinin dışında piyasaya aramaktı. Yani aykırı birleşmeler yapmaktı. Bu dönemde günümüz standartlarına göre stratejik düşünülmecek şirket satın almaları gerçekleşmiştir. Örneğin, Textron, ITT. Şirketlerin birçoğu 1970'ler ve 1980'lerdeki çeşitli satın almalarından dolayı stratejik olmayan fiyatlar ödemişlerdir. Aslında üçüncü dalga daha çok tipik bir stokları paraya çevirme sürecidir.⁴⁸

Aykırı birleşmeler yalnızca büyümek anlamına gelmemektedir, hem karlı hem de üst yönetim için yeni faaliyet alanlarını görmelerini sağlamaktadır. 1967 yılında 2975 olan birleşme sayısı 1968 yılında yaklaşık %50 artarak 4463 olurken 1969 yılında da yaklaşık %35 artarak 6107 olmuştur.⁴⁹



Şekil 1: Üçüncü Birleşme Dalgasında Yıllara Göre Birleşme Sayıları⁵⁰

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

⁴⁸ Gaughan, A. Patrick, "Mergers, Acquisitions, And Corporate Restructurings", John Wiley&Sons, Inc, 2004, s. 26.

⁴⁹ ibid, s. 26.

⁵⁰ ibid, s. 27.

1.4.4. Dördüncü Dalga Şirket Birleşmeleri

Üçüncü dalga şirket birleşmelerinde olduğu gibi bu dalganın başlangıç ve bitiş tarihleri kaynaklara göre farklılık göstermektedir. Bazı kaynaklara göre 1984-1990 yılları arasında belirtilirken, bazı kaynaklara göre ise bu aralık 1981-1989 yıllarını gösterir.⁵¹

Bu dalgayı diğer dalgalardan ayıran özelliklerden biri, bu dönemde birleşme için seçilen hedef firmaların büyüklüğüdür. 1980'lerde dördüncü birleşme dalgası küreselleşme sonucu yabancı sermayenin ABD pazarına akın etmesi nedeniyle daha çok ABD iş dünyasında görülmüştür. Bu nedenle 1980'lerde birleşme için seçilen hedef firmalardan bazıları ABD'nin büyük firmaları olmuştur. Bundan dolayı bu dalga Mega Birleşmeler dönemi olmuştur.⁵²

1980'li yıllarda neredeyse tüm firmalar söz birliği etmişçesine kapasite değerlerini artırmak için çeşitli sözleşmeler yapmışlardır.

Bu birleşme dalgasını meydana getiren birçok neden vardır.

- Fazla kapasite problemleri,
- İş problemleri,
- Talebin azalması,
- Vergi ve anti-tröst yasasının değişmesi,
- Daha fazla kar arayışlarının olmasıdır.

1980'lerde 22.000'den fazla birleşme işlemi gerçekleşmiştir. Bu dönemde gerçekleşen birleşmelerin arkasındaki güç, stratejik satın almalar, özelleştirme ve yabancı yatırımcılardır. Ayrıca yüksek yeteneklere sahip yatırım bankacıları, avukatlar ve değerlendirme uzmanları hatta çevreciler birleşme ve satın alma süreciyle ilgili satın alma ve satma konusunda teknikler geliştirmişler. Hissedarların motivasyonu da bu süreci hızlandıran etki yaratmıştır. 1980'lerin sonunda anonim şirketlerin spekülasyon amaçlı, çok büyük karlar

⁵¹ A. Hüseyin, İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi, Yayılım Matbaası, 1997, s. 32-33.

⁵² ibid, 32-33.

yapmak amacıyla çok kısa sürede gerçekleştirdikleri düşmanca satın almalar olarak adlandırılan “Takeover” lar ortaya çıkmıştır. ⁵³

1980’lerde milyar dolarlarla ifade edilen ve dünya çapında faaliyet gösteren işletmelerin ortaklıklar kurarak yeni dev işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu dönemdeki şirket birleşmelerinin yaklaşık toplam değeri 1,3 trilyon ABD dolarıdır. 1980’li yıllarda gerçekleşen en büyük ortaklık, iki büyük petrol şirketi Chevron ve Gulf’un 13 milyar ABD doları değerindeki birleşmeleridir. 1986 yılı itibariyle sadece ABD’de toplam 173 milyar dolar değerinde 3.336 şirket birleşmesi gerçekleşmiştir. ⁵⁴

1.4.5. Beşinci Dalga Şirket Birleşmeleri

1992’den itibaren şirket birleşmelerinde yeniden bir artış yaşanmıştır. Beşinci birleşme dalgası da 1993’te başlayıp günümüzde hala devam etmektedir. Bu dönemde şirketler hisse senetlerinin fiyatlarını artırmaya veya riskten kaçmaya yönelik değil birlikte iş yapmaya yönelik birleşmelere ağırlık vermişlerdir. Diğer bir deyişle, 1990’larda yaşanan bu birleşme dalgası “ölçek genişletici birleşmeler” şeklinde görülmüştür. Bu tarz da olan birleşmeler ile birlikte, -ölçek genişletici birleşmeler- çok büyük küresel piyasa oyuncularının doğmasına neden olmuştur. Birleşme ile dünya çapında büyük firmalar arasında yer alabilmek için firmalar stratejik bir yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. ⁵⁵

1980’li yıllarda amaç, satın alınan şirketi kısa zamanda iyileştirip satarak kar elde etmekmiş. Ancak bu dönemde satın alma işleminin çoğunluğu borçla yapılmış ve beklenen sonuçta gerçekleşmediği için birçok finans kurumu iflas etmiştir. ⁵⁶

1990’larda daha dikkatli planlanmış stratejilere uygun şirket birleşmeleri ağırlıkta olmuş ve 1990’larda birleşme faaliyetlerinin finansmanı her zamankinden daha sağlam ve güvenilir olmuştu. Bu dönemde firmalar daha çok öz varlıkla finanse edilen birleşmeler ile stratejilerine uygun büyümeyi gerçekleştirmişlerdir. ⁵⁷

⁵³ A. Hüseyin, İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi, Yayılım Matbaası, 1997, s. 32-33.

⁵⁴ ibid, 32-33.

⁵⁵ Sarıkamış, C. “**Şirket Birleşmeleri**”. Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2003, s.40-43

⁵⁶ ibid, s.11-13

⁵⁷ ibid, s.22-24

Beşinci dalgada şirketlerin daha çok farklı amaçlar için birleştiklerini gözlemlemekteyiz. Örneğin, birleşme ve devralma faaliyetleri genellikle riski yaymak ve maliyetleri azaltmak amacıyla gerçekleşmiştir. Ayrıca başarıyı yakalayabilmek için beşeri sermaye önem kazanmış, bu nedenle firmalar, başarılı yönetici ve personelden faydalanmak için de birleşme yoluna gitmişlerdir.⁵⁸

Ayrıca 1990 yıllarında yaşanan deregulasyon, küreselleşme ve yeni teknolojiler sonucu küresel birleşme hareketi ortaya çıkmıştır. 1990 yıllarda da 1980 yıllarında olduğu gibi, sektörlerdeki bütünleşme ve farklılaşma politikaları önemli bir etken olmuştur. Bu gelişmenin ardındaki itici güç ise işletmelerin stratejik işbirliklerine daha fazla önem vermesi olmuştur. Yasal düzenlemeler, teknoloji, mali piyasalardaki gelişmeleri piyasa liderliği, ölçek genişletme gibi birçok piyasa faktörü işletmeleri stratejik işbirliği arayışına itmiştir. Bu arayışlar sonucunda özellikle 1990'lı yıllar boyunca ülke içi işbirlikleri yerine farklı ülkelerdeki işletmeler arasındaki işbirlikleri daha popüler hale gelmeye başlamıştır.⁵⁹

Birleşmiş milletlerin World Investment raporunda yer alan tarif çerçevesinde yaklaşık 50.000 çok uluslu şirket bulunmaktadır. En büyük 500 çok uluslu şu şekilde dağılmıştır: 162 ABD, 156 AB, 126 Japonya, 14 İsviçre, 13 Güney Kore, 6 Kanada, 5 Brezilya, 5 Avustralya, 3 Çin ve 11 diğer ülke orijinli şirket olarak dağıtılmaktadır. Bu yaklaşık 50.000 çok uluslu şirketin tüm ülkelerde 180–200 bin arası küçük ortağı olduğu anlamına gelir.⁶⁰

Gelişmiş ülkeler dünya ticaretinde sahip olduğu ağırlığı, sınır ötesi birleşmelerde de göstermiştir. Yalnızca 1997-1998 yıllarında gözle görülür bir gelişme kaydedilmiştir. 1990–1995 yılları arasında sınır ötesi birleşmelerin ortalama %8-10'u geliştirmekte olan ülkeler tarafından gerçekleştirilirken, bu oran 1997'de %21, 1998'de %15 olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılında ise %17'si geliştirmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomilerinde gerçekleşmiştir. 1990'lı yıllarda gerçekleştirilen sınır ötesi birleşmelerin %55-%77'sini yatay, %25-%40'ını yığın, %5 ve daha az bir kısmını ise dikey birleşme olarak gerçekleşmiştir. Şirket satın alma

⁵⁸ ibid, s.102

⁵⁹ ibid, s.102

⁶⁰ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), “**Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyon Raporu**”, Ankara, 2007, s.32-41.

ve birleşmeleri 1993 yılında toplam 400 milyar dolar civarında iken, 1998 yılında 2,4 trilyon dolara ulaşmıştır. 2005 yılında ise bu rakam, 2,9 trilyon USD'ye ulaşmıştır. ⁶¹

Hala devam etmekte olan bu dalganın diğer dalgalardan ayırt edici özellikleri: ⁶²

- Her ne kadar düşey birleşmeler bu dönemin öne çıkan türüyse de yatay birleşmeler de tekrar güncellik kazanmaya başlamıştır.
- Birleşmelerde esas önem verilen değer yaratmaktır.
- Globalleşme, birçok birleşmeyi yönlendirmektedir. Dünyanın global bir yapıya kavuşması birçok firmayı pazar paylarını genişletmek ve uluslararası görünüm kazanma amaçlarıyla birleşme ve devralma imkanlarını araştırmaya itmektedir. Şirketlerin ulusal sınırlara takılan gelişme istekleri, bu şirketleri yerel firmalarla birleşmek veya onları devralmak yoluna itmiştir. Yasal düzenlemelerde meydana gelen gevşetme (deregulation), sosyal politikalar ve tüketici taleplerinde yaşanan değişim bütün endüstrilerdeki birleşme aktivitelerini etkilemiştir.
- Başarı için insan faktörü çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Bilgi, firmaların değerlerini belirleyen faktörlerden biri haline gelmiştir. Bu nedenle firmalar, başarılı yönetici ve personelden yararlanabilmek amacıyla da birleşme yoluna gidebilmektedirler.
- Şirket birleşme ve devralmaları stratejik amaçlıdır.
- Birleşme faaliyetlerinin finansmanı her zamankinden daha sağlam ve güvenilirdir.
- Birleşme ve devralma faaliyetleri, birçok örnekte, ilgili endüstrideki eğilimler tarafından yönlendirilmektedir.
- Bazı birleşme ve devralma faaliyetleri, işletme kimliğini(unvanını) değiştirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. ⁶³
 - Hızlı değişen teknoloji, bilgisayar sektöründeki,
 - Vahşi rekabet, telekomünikasyon alanındaki,
 - Tüketici tercihlerindeki değişme, yiyecek-içecek sektöründeki,
 - Maliyetleri kontrol altında tutma yönündeki baskılar, sağlık sektöründeki,

⁶¹ Sarıkamış, C. a.g.e, s.103

⁶² ibid, s.103

⁶³ ibid, s.103

- Talepte yaşanan daralma (savunma harcamalarının kısılması gibi), savunma sanayindeki birleşme ve devralma hareketlerini yönlendiren eğilimlerdir.
- Bazı birleşme ve devralma faaliyetleri, işletme kimliğini (unvanını) değiştirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.
 - Birçok birleşme ve devralma faaliyeti riski yaymak ve maliyetleri azaltmak amacıyla gerçekleştirilmektedir.
- Birleşme ve devralma faaliyetlerinin bir kısmı, marka ve müşteri ilişkilerinin satın alınmasının bunların sıfırdan kurulmasından daha ucuza geleceği noktasından yola çıkar. Alıcılar maddi olmayan bu varlıklar için bir prim öderler (bu ödeme bilançoda “şerefiye” veya “peştamallık” kalemleri olarak yer alır). Aşağıdaki tabloda “Birleşme Dalgaları” özet olarak açıklanmıştır.⁶⁴

Tablo 1. Birleşme Dalgaları

| Yıl - Dalga | Stratejik Amaç |
|---------------------|---|
| 1897-1904: 1. dalga | Tekeller için birleşme dönemi. Aşırı kapasite ve fiyat düşüşlerinin yatay birleşmelerle önlenmesi, çok büyük işletmelerin (tröstler) ortaya çıkması (metal, metal ürünleri, taşımacılık ekipmanı, ağır sanayi) |
| 1916-1929: 2. Dalga | Oligopoller için birleşme dönemi: dikey bütünleşmeler, piyasada hâkim olmaya ve tüm ürünlerin çevrimini denetlemeye dönük çapalar (ağır sanayi, bankacılık, kimya, madencilik, gıda sanayi) |
| 1965-1969: 3. dalga | Özellikle ABD’de olmak üzere faaliyet alanı dışında, farklı sektörlerde hedeflenen şirketlerin portföye alınmasına (diversification) dayalı birleşmelerin (conglomerates) ortaya çıkması. |
| 1984-1990: 4. dalga | Stratejik birleşme ve satın alma işlemleri güçlü olunan alanlardaki faaliyetlere odaklanma (“core buiness”), yeni sinerjilerin yaratılması amacı (petrol, tıbbi cihazlar, hava taşımacılığı) |
| 1993-?: 5. dalga | Uluslar arası, özellikle Avrupa Ortak Pazarına dönük büyük çaplı alımlar (mega birleşmeler), artan değer yönelimli firma stratejileri (bankacılık ve finans, telekomünikasyon, enerji, sağlık, ilaç, biyoteknoloji) |

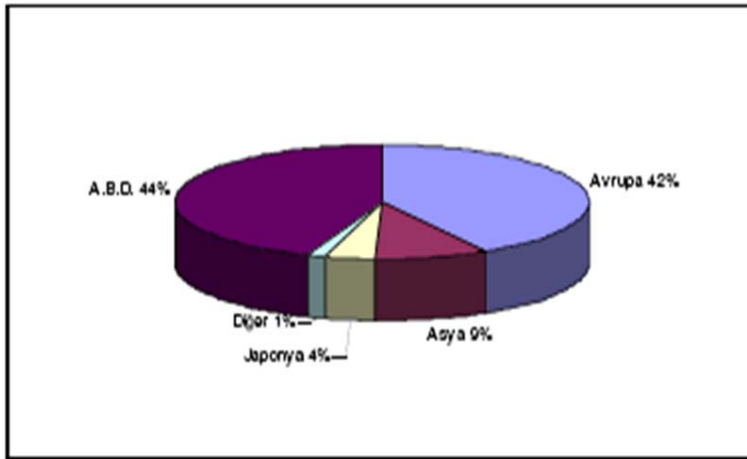
⁶⁴ ibid, s.103

1.5. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ İLE İLGİLİ İSTATİSTİKSEL BİLGİLER

Şirket birleşmeleri gün geçtikçe artış göstermeye devam etmektedir. Bu bölümde Dünya genelinde yaşana şirket birleşme istatistiklerine ve Türkiye genelinde yaşanan şirket birleşme istatistiklerine değinilecektir.

1.5.1. Dünya Genelinde Yaşanan Şirket Birleşmeleri

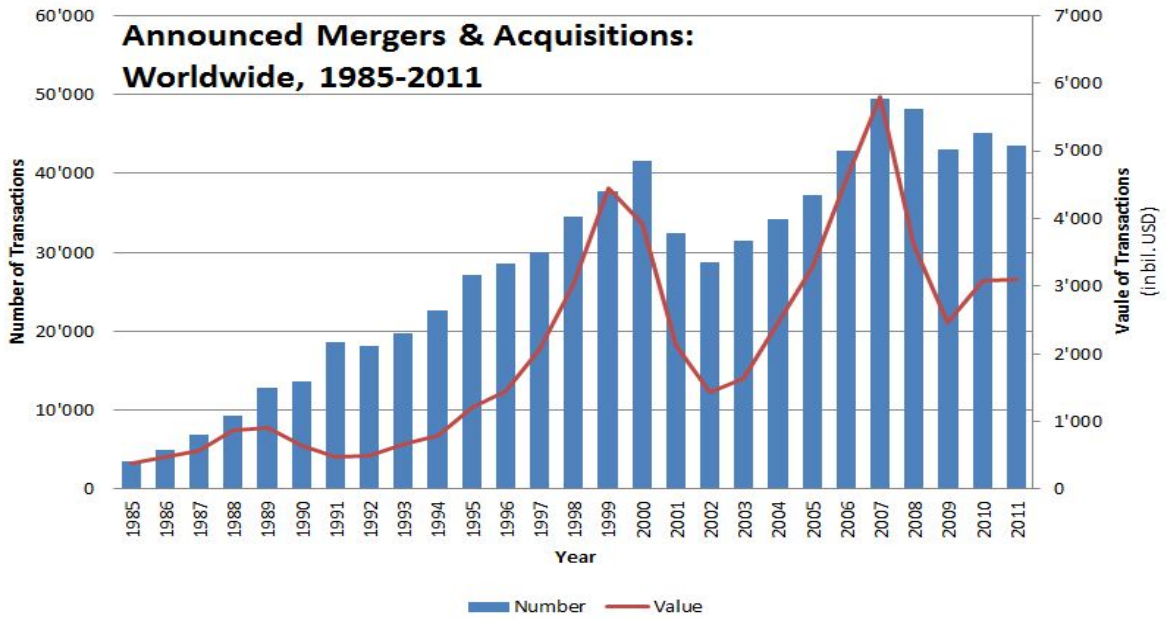
Küresel ölçekte gerçekleşen şirket birleşme ve satın almalarının coğrafi dağılımına bakıldığında en ön sırada ABD'nin yer aldığı görülmektedir. 2006 yılı verilerine göre toplam şirket birleşme ve satın almalarının % 44'ü ABD'de gerçekleşmiştir.⁶⁵



Kaynak: Thomson Financials (www.thomson.com) (6 Temmuz 2007)

Şekil 2 : 2006 yılında Dünya genelinde yaşanan şirket birleşmelerinin coğrafi dağılımı

⁶⁵ Thomson Financials (www.thomson.com) (6 Temmuz 2007)



Şekil 3. Dünya genelinde 1985-2011 yılları arasında yaşanan şirketi birleşmelerinin sayı ve değer bakımından istatistiksel bilgileri;⁶⁶

Kaynak : <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>

Dünya genelinde yaşanan şirket birleşme sayıları gün geçtikçe artmaktadır. Yukarıdaki grafik Dünya genelinde 1985-2011 yılları arasında yaşanan şirket birleşmelerinin sayı ve değerleri açısından istatistiksel verilerini vermektedir.

1.5.2. Türkiye Geneline Yaşanan Şirket Birleşmeleri

Türkiye'deki şirket birleşmeleri son birkaç yıl öncesine kadar dikkate değer seviyelerde olamamıştır. Önceleri kapalı bir ekonomiye sahip olunması ve sonrasında ise politik ve ekonomik çalkantıların yarattığı olumsuz yatırım ortamı, Türkiye'deki birleşme işlemlerinin gündem yaratabilecek seviyelerde olmasını engellemiştir. 80'li yıllarla pazar ekonomisine geçiş ve 90'lı yıllarla AB ile imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması, Türk şirketlerini daha önce alışık olmadıkları rekabetçi şartlarla tanıştırmıştır. Türk şirketlerinin doğal faaliyet çevresi ülke sınırları olmaktan çıkmış ve tüm Dünya haline gelmiştir. Bu yoğun rekabete uyum sağlamak için bazı şirketler birleşerek güçlenmeye veya özellikle yabancı şirketlerle ortaklığa yönelmiştir. Türkiye'de gerçekleşen şirket birleşmelerinin boyutları

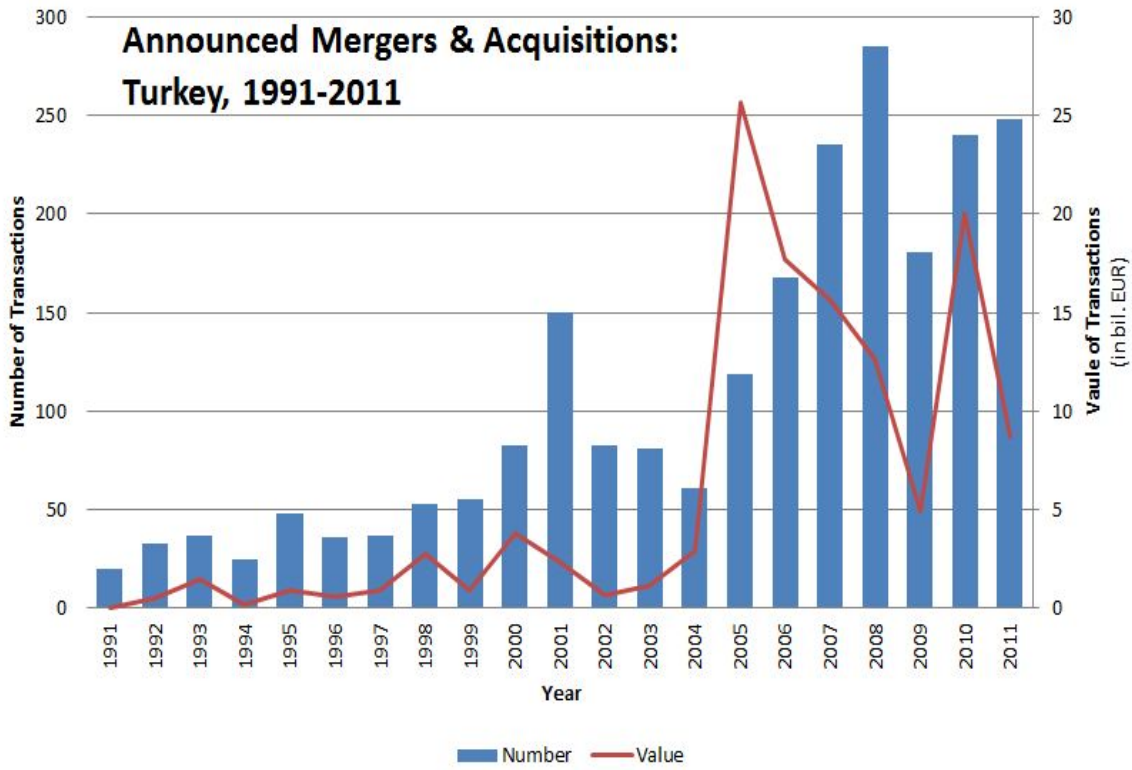
⁶⁶ ibid, s.37-39

Dünya'daki şirket birleşmelerinin boyutlarından çok daha küçüktür. “Bu durum, Türkiye'deki birleşebilecek şirketlerin nispeten küçük ölçekli aile şirketi olmasından ya da Türk sanayici ve işadamlarının ortaklıklardan çekinmesinden kaynaklanmaktadır. Buna rağmen son yıllarda özellikle yabancı şirketlerle gerçekleştirilen birleşmelerin başarıyla sonuçlanması Türk iş dünyasının konuya bakış açısını değiştirmiştir. Birleşmenin yaratacağı sinerji, ekonomik kriz özellikle de teknolojiye dayalı rekabetin artması birleşmelere olan ilgiyi artırmaktadır. Yabancı ortaklıkların yanı sıra birçok Türk şirketi güçlerini birleştirmenin yaratacağı avantajlardan yararlanmaya çalışmaktadır.” Son yıllarda sağlanan ekonomik düzelme, disiplin altına alınan enflasyon, AB ile üyelik müzakerelerine başlanması, özelleştirmede önemli mesafe alınması gibi ülke içi ve küresel ölçekteki likidite fazlalığı, ABD'de düşük seyreden faizler gibi dışsal unsurlar dolayısıyla birleşme işlemlerinde çok önemli artışlar gerçekleşmiştir.⁶⁷

Sonuç olarak Türkiye'de yaşanan şirket birleşmeleri gün geçtikçe artmaktadır. Şekil 4'te görüldüğü üzere Türkiye'de 1985-2011 yılları arasından sayı ve değer bakımından gerçekleşen şirket birleşme istatistikleri bilgileri verilmektedir.

.

⁶⁷ Ebiçlioglu, F. K., 2005, “Uluslararası Muhasebe Standartları Kapsamında Şirket Birleşmeleri ve Türkiye Uygulaması”, Ankara, s.38-44



Şekil 4. Türkiye genelinde 1985-2011 yılları arasında yaşanan şirket birleşmelerinin sayı ve değer bakımından istatistiki bilgileri

Kaynak : <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>

1.6. ŞİRKET BİRLEŞME TÜRLERİ

Şirket birleşme türleri genel olarak yatay, dikey ve karma birleşmeler şeklinde 3 şekilde açıklanmaktadır.

1.6.1 Yatay Birleşmeler (Horizontal Merger)

Faaliyette buldukları sektörde, pazar payını artırmak için, aynı veya birbirini tamamlayıcı mal ve hizmet üreten ve ürünlerini aynı coğrafi pazarlara sunan rakip firma ya da firmaların birleşmesidir.⁶⁸

⁶⁸ ibid, s.40

Bazı durumlarda bu tür birleşmeler, bir araya gelen şirketlerin pazarda önemli bir güç haline gelmelerine ve rekabeti engelleyici etkilere neden olmaları sebebiyle “antitrust” (tekel oluşumunu engellemeye yönelik, anti tröst) yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır. Şirketleri yatay birleşmeye yönelten sebepleri; ölçek ekonomilerinden (economies of scale) faydalanma, pazar payını artırma, coğrafi anlamda genişleme, üretimde uzmanlaşma, kaynakların etkin kullanımı, mal ve hizmet pazarlaması ve dağıtım kanallarında avantaj sağlama vb. olarak sayabiliriz. Ayrıca, yatay birleşme ile ürün veya hizmetleri rekabet halinde olan şirketler, verimlilik artışı, maliyetlerin düşürülmesi ve fiyat belirleme gücünün artırılması gibi avantajlardan yararlanabilirler.⁶⁹

Bu tür birleşmelere örnek verilecek olursa, Boeing-McDonnell Douglas; Staples-Office Depot; Chase Manhattan-Chemical Bank; Southern Pasific RR-Sante Fe RR. Türkiye’de ise Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası birleşmesi gösterilebilir.⁷⁰

1.6.2 Dikey Birleşmeler (Vertical Merger)

Birbiri ile alıcı-satıcı ilişkisi bulunan ya da daha genel bir ifadeyle, bir ürünün üretim süreci üzerinde farklı aşamalarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesidir. Başka bir ifadeyle, aynı sektörün farklı alt sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerden birinin, diğerinin mal ve hizmetlerinin üreticisi olması durumunda gerçekleşen birleşme şeklidir. Bu tarz da yapılan birleşmelere gidilmesindeki başlıca amaç, üretim aşamalarında meydana gelebilecek aksamaların giderilmesi ve stok masraflarının dolayısıyla maliyetlerin düşürülmesi oluyor. Bu sayede birleşen şirketler ürettikleri ürünün tedarik, üretim veya pazarlama kaynaklarının kontrolünü sağlamış olurlar ve bunun sonucunda girdi-çıkı alışverişlerini piyasa yerine firma içinde gerçekleştirmiş olurlar. Örneğin bir malın üreticisiyle satıcısı, dağıtıcısı, pazarlamacısı arasında gerçekleştirilecek birleşmeler bu türe girmektedir.⁷¹

Eğer şirket, kendine hammadde yarı malzeme sağlayan bir şirket ile birleşiyor ya da bu şirketi satın alıyor ise bu birleşme geriye doğru birleşmedir ki bu şirkete gerekli girdileri istenen zamanda, istenen kalitede ve istenen miktarda temin edebilme imkânı yaratır. Bunun

⁶⁹ Dinçsoy, Hüsnü, “Şirket Birleşmeleri ve Devralmalar”, Infomag Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.27-35

⁷⁰ ibid, s.27-35

⁷¹ ibid, s.27-35

yanında önceden daha yüksek maliyetle sağlanan girdiler bu yolla daha düşük maliyetle üretilebilir. Özetle, daha çok arz kaynağına doğru yapılan birleşmelerdir.⁷²

Şirket, ürettiği ürünün kendisinden çıkıp son kullanıcıya ulaşmaya kadar geçen evrelerde yer alan firmalarla birleşirse “ileriye yönelik” dikey birleşme gerçekleşir. Firma, bu tarz dikey birleşme ile, pazarlama fonksiyonunda sinerji etkisinden yararlanır, ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında avantajlar sağlarlar. Yani, nihai müşteriye yönelik yapılan bu birleşmeler ile şirket, ürünlerinin pazarlanmasında karşılaştığı sorunları minimize ederek, mamul stokunu azaltabilir ve daha gerçekçi üretim planları yapabilir.⁷³

Dünyadan bu türde birleşmelere örnek olarak, Time Warner-TBS, Disney-ABC Capitol Cities birleşmeleri; Türkiye’den ise, Kordsa Kord Bezi Sanayi ve Ticaret ile Dusa Endüstriyel İplik Sanayi ve Ticaret birleşmesi örnek verilebilir.⁷⁴

1.6.3 Karma Birleşmeler

Bu birleşme çeşidi farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Ayrıca bununla ilgili farklı tanımlamalarda vardır.⁷⁵

- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların birleşmesi,
- Faaliyetleri açısından hiçbir benzerlik göstermeyen şirketlerin birleşmesi,
- Benzer ürün satan, ortak bir marketi paylaşan, dağıtım kanalları ve üretim aşamaları ortak olan şirketlerin, ya da hiçbir ortak bağları bulunmayan şirketlerin birleşmesidir,
- Birbirleriyle herhangi bir şekilde rakip olmayan ve tamamen farklı mal veya hizmet piyasalarında faaliyet gösteren teşebbüsler arasında gerçekleşen birleşme türüdür.
- Birbirleriyle ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, büyüme ve risk dağıtımını amacıyla birleşirler. Bu birleşme türünün altındaki mantık risk

⁷² ibid, s.27-35

⁷³ ibid, s.27-35

⁷⁴ ibid, s.27-35

⁷⁵ ibid, s.27-35

dağıtımdır. İş risklerini yaymak ve nakit akışlarını daha düzenli hale getirmek amacıyla şirketler bu tür birleşmelere gidebilmektedir.⁷⁶

Özetle, hem farklı faaliyet kollarında mal ve hizmet üreten, farklı sektörlerde bulunan, hem de tam tersi aynı coğrafyada aynı pazara hitap eden, dağıtım kanalları ve üretim aşamaları ortak olan şirketlerin birleşmesi olarak görülmektedir. Ayrıca bu tür birleşmelere “Driversifikasyon” (Faaliyet Çeşitlemesi) adı ile aralarında hiçbir şekilde girdi-çıktı ilişkisi olmayan şirketlerin birleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Aykırı birleşmeler sonucu “konglomera” denilen holdingleşmeler ortaya çıkmaktadır.⁷⁷

Aykırı (karma) birleşmeler birçok şekilde tanımlanmakta olduğu için 3 alt gruba ayrılmaktadır:

- Ürün Artırıcı Birleşmeler: Ürün piyasaları birbirine yakın olan şirketlerin birleşmesidir. Bu birleşmelerde amaç şirketin üretim yaptığı piyasalara yakın piyasalardaki ürün ve hizmetleri kapsamı altına almaktır.⁷⁸
- Piyasa Genişletici Birleşmeler: Aynı ürün piyasasında faaliyet gösteren fakat farklı coğrafyalarda bulunan şirketlerin birleşmesidir.
- Saf Karma Birleşmeleri: Ürettikleri ürün ile ürün pazarları ve coğrafyaları farklı şirketlerin birleşmesidir.

Bu birleşmelere örnek olarak, Phillip Morris-Kraft; Pepsico-Pizza Hut ve Türkiye’den Koç Grubu’ndaki Arçelik, Türk Elektrik Endüstrisi, Atılım ve Gelişim şirketlerinin birleşmeleri gösterilebilir.⁷⁹ Tezin ikinci bölümünde şirket birleşmelerinin tarihçesine ve türlerine değinilmiştir. Şirket birleşmelerinin tarihçesi 5 dönem olarak açıklanmıştır. Bu dönemlerin özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra başlıca şirket birleşme türleri olan yatay, dikey ve karma birleşmeler üzerinde durulmuştur. Tezin üçüncü bölümünde ise şirket birleşme nedenleri ve şirket birleşmelerinin rekabet üzerindeki etkilerine değinilecektir.

⁷⁶ Türkkan, E. “**Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**”, Turhan Kitapevi, Ankara, 2001, s.632.

⁷⁷ ibid, s.630.

⁷⁸ Güven, P. “Türk Rekabet Hukuku ve Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Birleşme ve Devralmaların Denetlenmesi”, Yetkin Yayınları, Ankara, 2003, s.101-103

⁷⁹ ibid, s.101-103

2. BÖLÜM

ŞİRKET BİRLEŞME NEDENLERİ VE REKABETE ETKİLERİ

2.1. ŞİRKET BİRLEŞME NEDENLERİ

Şirket birleşmeleri, artan uluslar arası rekabet ortamında, yeni ve farklı pazarlarda ortaya çıkan tehditler ve risklerin, müşteri taleplerindeki farklılıktan, ülkelerin ekonomik, politik ve yasal şartlarına kadar geniş bir alandan kaynaklanmaktadır. Ayrıca günümüzde finans piyasalarında yaşanan yeni düzenlemelerin ve hızla değişen ve gelişen teknolojilerin şirket birleşmelerinde önemli bir payı vardır. İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmek ve piyasadaki tehditlere karşı şirketin çıkarlarını koruyabilmek adına ulusal ve/veya uluslar arası alanda birleşmelere gitmektedirler. Firmaların bunu tercih etmelerinin birçok nedeni olabilir ancak bir büyüme şekli olarak görülen birleşme aynı zamanda şirketin neden büyümek istediği ile ilişkilidir.⁸⁰

İşletmeleri birleşmeye iten nedenlerin sayısı ve önem derecesi birleşmelerin gerçekleştirildiği ülkelerin sosyo-ekonomik şartlarına, işletmelerin özelliklerine ve zamanın gerektirdiği koşullara göre değişiklik gösterebilir. Firmaların birleşme faaliyetleri her zaman korumacı amaçlı olmazken, agresif nedenler de etkili olabilmektedir. Bunların yanında birleşmeler sayesinde, başarılı bir ürün ve markaya yeni dağıtım kanallarına, yeni müşterilere ve yeni teknolojilere sahip olmak gibi olumlu sonuçların yanı sıra, kültürel şok, yönetimin bilgi eksikliği, sektör ve bölge hakkında yetersiz bilgi gibi olumsuz durumlarla da karşılaşılması olasıdır.⁸¹

A.B.D’ de şirket birleşme ve devralmalarının nedenleri konusunda birleşen 347 şirket arasında yapılan bir araştırmada yöneticilere birleşme nedeni olarak 15 hazır sebep gösterilmiş ve bu sebepleri kendilerine göre önemlilik derecesi temelinde sıralamaları istenmiştir. Araştırma sonucu şöyledir:⁸²

⁸⁰ Erişah Arıcan, “Şirketler arası Birleşme ve Devralmaların İncelenmesi ve Türkiye’de ki Durum” Arıcan Yayıneviİstanbul, 1998, s.12

⁸¹ ibid, s.12

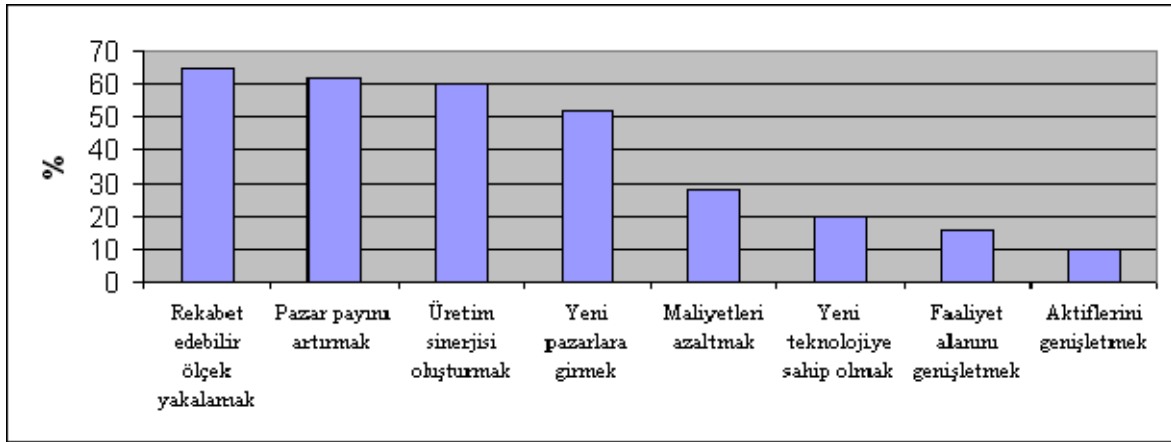
⁸² ibid, s.12

Tablo 2. Şirket Birleşme Nedenleri

| | | |
|--|------|-------------|
| Daha Hızlı Büyüme Etkisi | 3.81 | Çok Önemli |
| Çok yönlü büyüme ile riski dağıtma | 3.05 | Çok Önemli |
| Mamul karışımını genişletme ve iyileştirme | 3.04 | Çok Önemli |
| Pay senetlerinin Pazar değerini yükseltme | 2.85 | Çok Önemli |
| Pazar payını yükseltme | 2.58 | Çok Önemli |
| Büyük ölçekte faaliyette bulunma | 2.54 | Orta Önemli |
| Cografî Yayılma | 2.40 | Orta Önemli |
| Teknik bilgi ve deneyimin satın alınması | 2.39 | Orta Önemli |
| Dönemsel satıslara karşı tedbir | 2.31 | Orta Önemli |
| İşletmenin gücünün ve saygınlığının artırılması | 2.27 | Orta Önemli |
| Yönetmel beceriler elde edilmesi | 2.02 | Az Önemli |
| Vergi avantajları elde edilmesi | 1.66 | Az Önemli |
| Arz edilen kaynaklar üzerinde daha çok kontrol etkinliğinin sağlanması | 1.54 | Az Önemli |
| Olası bir değişmeye karşı savunma | 1.5 | Az Önemli |

Tablo 2’de görüldüğü gibi şirketleri birleşmeye sevk eden nedenlerin başında büyüme güdüsü yatmaktadır. Hemen hemen tüm şirket sahibi ve yöneticilerinin hayali şirketlerinin büyümesidir Aşağıdaki grafik 2003 yılında Watson Wyatt Worldwide tarafından yapılan Birleşme ve Satınalmalar Araştırması kapsamında Avrupada’ki şirketler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarını göstermektedir.⁸³

⁸³ Mergers&Acquisitions Survey 2000,European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey, s.3’ den aktaran: http://www.buinesstomorrow.net/m&a_tr_neden.htm



Şekil 5 : Watson Wyatt Araştırmasına Göre Birleşme ve Satın almaların Nedenleri

Buna göre rekabet edebilir bir is ölçeği yakalamak cevap verenlerin %65'i tarafından şirketleri birleşmeye yönelten nedenlerin başında gelmektedir. Bunun ardından ise Pazar payını artırmak(%61), üretim sinerjisi oluşturmak(%60) ve yeni pazarlara girmek(%52) gelmektedir. Birleşme nedenleri aşağıdaki başlıklar altında kısaca özetlenebilir:⁸⁴

2.1.1. Sinerjik Nedenler

Finans teorisine göre, yöneticilerin birincil hedefi firma değerini yükseltmek olmalıdır. Firmaların birleşme kararlarını vermelerinde etkili olan sinerjik etkiler, değer yaratımına öncülük yapan önemli nedenlerden biridir. Buradan doğru denilebilir ki, sinerji birleşme ve satın alma faaliyetlerini teşvik eden önemli bir unsurdur. Örnekle açıklamak gerekirse, A ve B işletmesi birleşerek AB işletmesini meydana getirmişlerdir. AB işletmesinin değeri, ayrı ayrı A ve B işletmesinin değerinden büyük olursa, A ve B işletmesinin birleşmesinde bir sinerjiden bahsedilebilir. Birleşmelerdeki bu sinerji formüle edildiğinde; $V(AB) > V(A) + V(B)$ sonucu çıkmaktadır. Buradaki $V(AB)$, birleşme sonrası varlığını sürdüren ya da oluşan yeni işletmenin değeri, $V(A)$ ve $V(B)$ ise birleşmeye katılan işletmelerin birleşme öncesi pazar değerleridir.⁸⁵

Şirket birleşmelerinde, özellikle devralma şeklinde gerçekleşen birleşmelerde, ortaya çıkan sinerjinin beş nedeni vardır:

⁸⁴ Kandemir, T. “Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine, Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2003, s.137-144.

⁸⁵ ibid, s.137-144.

- Faaliyet etkinliğinin artması ve buna bağlı olarak işletme giderlerinin azalması ve kar marjının artması,
- Firmanın finansal yapısının düzelmesi sonucu sermaye maliyetinin düşmesi,
- Birleşen firmaların birinin veya ikisinin birleşmeden önceki yönetim etkinliklerindeki zayıflığın giderilmesi veya asgari düzeye indirilmesi,
- Birleşmenin pazardaki mevcut rekabeti azaltmasıyla birleşme ile oluşan yeni birleşmenin piyasa gücü ve etkinliğinin artması,
- Birleşme sonucu dikey veya yatay entegrasyon yaratılıyorsa entegrasyon avantajlarının ortaya çıkmasıdır.⁸⁶

Birleşme ve satın alma yoluyla ortaya çıkacak sinerji, kazançları arttırıcı ve faaliyetleri düşürücü işlemlerde aranmalıdır. Kazanç birleşme veya satın alma sonucu ilgili işlemlerin değerleri dışında ek bir nakit akışı sağlamayı gerektirmektedir. Bunu formüle etmek gerekirse;

$$V(AB)=V(A)+V(B)+NDB(AB)$$

Daha önce tanımladığımız simgelerin dışında “NDB(AB)” simgesi vardır bu formülde. NDB(AB) ise birleşme nedeniyle artacak net nakit akışının bugünkü değerini göstermektedir.⁸⁷

Birleşme ve satın alma faaliyetlerinde (pozitif) sinerjinin oluşması için bir araya gelen iki firmanın pozitif net kazanç elde etmesi gerekmektedir. Birleşme ve satın almadan elde edilen inkremental (artan) net kazanç, bir araya gelen firmanın değeri ile bu firmaların ayrı ayrı varlıklar iken sahip oldukları değerlerinin toplamalarının farkına eşittir. ΔV 'nin pozitif olması, işlemin sinerji yarattığını ifade etmektedir.⁸⁸

$$\Delta V=V(AB)-[V(A)+V(B)]$$

Bu formülü örneklendirmek gerekirse; A firması B firmasını almak istiyor. Her iki firmanın da vergi sonrası nakit akışları her yıl için (sonsuz dek) 10 TL. ve birleştikleri takdirde yeni oluşumun nakit akışı ise 21 TL olacaktır. Bu durumda formülde yerine

⁸⁶ Sarıkamış, C, a.g.e, s.100-102

⁸⁷ ibid, s.100-102

⁸⁸ ibid, s.100-102

koyarsak; $\Delta V=21-[10+10]$; 1 TL'lik inkremental nakit akışı ortaya çıkacaktır ve sinerji yaratılmış olacaktır.

Sinerjinin dört temel kaynağı olarak maliyet, gelir, piyasa gücü ve maddi olmayan unsurlar sayılabilir. Temelde dört faktör içerisinde en kolay hesaplanabilen faktör, maliyet sinerjisidir. Buna göre maliyetlerin azaltılması sayesinde nakit akışında artış sağlanmaktadır. Maliyet sinerjisinin sabit maliyet sinerjisi ve değişken maliyet sinerjisi olmak üzere ikili ayrımı söz konusudur. Sabit maliyet sinerjisi, genellikle, ölçek ve faaliyet ekonomileri ve verimlilikle ilişkilidir. Değişken maliyet sinerjileri ise, satın alma gücü ve yine verimlilikteki artışla bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Gelir kaynaklı sinerji, birleşme ve satın alma faaliyetlerinden beklenen –ancak çoğu zaman gerçekleştirilemeyen- bir diğer unsurdur. Satış etkinliğindeki artış ve yeni ürün geliştirme maliyetlerinde azalma sağlanması en temel gelir sinerjisi kaynaklarını oluşturmaktadır. Pazar gücü sinerjisi ise, piyasadaki rakiplerin ve kapasitelerin eliminasyonu yolu ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu unsur oldukça hassas bir noktada yer almaktadır. Piyasa mekanizmasına zarar vermesi muhtemel bir faktör olabilir. Maddi olmayan unsurlardan kaynaklanan sinerji ise, ölçümü en zor olan faktör olarak görülmektedir. Markanın genişletilmesi, bilginin sağladığı üretim yeteneğinin paylaşılması gibi unsurlar maddi olmayan unsurlar olarak gösterilebilir. Bu noktada firmanın hedefi ise, bu unsurların bir firmadan diğerine transfer edilebilmesi ve bu yolla sinerji yaratılmasıdır. Birleşme sonucu yaratılması beklenen sinerji, faaliyet sinerjisi ve finansal sinerji olmaktadır. Bunlara ek olarak yönetim açısından da oluşan yönetsel sinerjiye bakmak gereklidir.⁸⁹

a. Faaliyet Sinerjisi: Firmaların birleşmeden sonra ekonomik açıdan optimal büyüklüğe ulaşması veya bu büyüklüğe yaklaşması durumunda sonra ortaya çıkan sinerji olarak tanımlanmaktadır. Bu sinerji üretim ve faaliyet giderlerinin üretilen mal ve hizmet birimi başına düşmesi sonucu artan kar marjı şeklinde ortaya çıkar. Özellikle üretim firmalarında sabit giderlerin büyüklüğü kapasite kullanımının derecesine bağlı olarak birim maliyetini etkiler. Faaliyet sinerjisinden beklenen, birleşen firmanın ölçek ekonomilerinden faydalanabilmesi ve daha yüksek büyüme oranına sahip olabilmesidir. Özellikle yatay birleşmeler için ölçek ekonomileri önem taşımaktadır. Ölçek ekonomileri, insan gücü,

⁸⁹ Shweiger, David, M., Philippe. “**Creating Value Through Merger and Acquisition Integration**”, içinde: **Advances in Mergers and Acquisitions**, Vol.2, Cary COOPER, Alan GERGORY (Ed), Elsevier Science Ltd, 2003, s.4-5

donanım veya genel üretim giderleri gibi “bölünmez” unsurlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum, birleşme sonrasında, bölünmezlikleri ve kapasitenin daha faydalı kullanımını etkilemektedir. Diğer bir deyişle, birleşilen şirketin makine ve teçhizatlarını, bu ekipmanların piyasadan satın alınması nedeniyle karşılaşılabilecek maliyetten daha ucuza temin edilmesidir. Dikey birleşmelerde ise faaliyet ekonomileri, bir sektörün farklı basamaklarındaki firmaların kombinasyonu ve farklı seviyelerde daha etkin koordinasyonun başarılabilmesidir. Aslında dikey birleşme ile sağlanacak faaliyet sinerjisi, haberleşme ve diğer çeşitli işlem maliyetlerinden dikey entegrasyon yolu ile kaçınılabilmektedir. Özetle faaliyetler sinerji, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, rekabeti sınırlandırmak, teknik ve yönetsel bilgi elde etmek gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, birleşen şirketlerin örgütsel sermayelerinin birleşme veya satın alma sonucunda daha etkin bir firma veya firmalar grubu (holding) yaratılmasında oynayacağı rolden de kaynaklanabilir.⁹⁰

b. Finansal Sinerji: Birleşmeden sonra oluşan yeni şirketin finansal yapısındaki iyileşme firmanın sermaye maliyetinin düşmesine, finansal riskinin azalmasına, finansal kaldıraçtan yararlanmaya bağlı olarak öz varlık karlılığının yükselmesi gibi etkenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Birleşme sonrası oluşan finansal sinerjinin nedeni firmanın sermaye maliyetinin düşmesi ve finansal riskinin azalması olarak görülebilir. Bunun nedeni ise, birleşmeden sonra oluşan şirketin mali bünyesinde, yönetim etkinliğinde ve karlılığında meydana gelen iyileşmelere bağlı olarak daha ucuz kredi alabilmesi ve ortakların güvenlerinin artmasına bağlı olarak daha az verim elde etmeye razı olmaları denilebilir. Finansal riskin azalması, birleşmeden önce var olan şirketlerin dönemsel nakit akışları mevsimlik dalgalanmalar gösteriyorsa ve bu dalgalanmalar her iki şirkette değişik mevsimlere göre ise birleşme iki şirketin nakit akışlarının düzenli hale getirerek bazı aylarda nakit sıkıntısı çekmenin önlenmesi ile gerçekleştirilmektedir. Özetle, finansal sinerjide, sermaye maliyetinin çeşitli yollarla azaltılabilmesi önemlidir. Büyük içsel nakit akışı ve küçük yatırım fırsatları olan firmaların, aşırı nakit akışı yapısına sahip oldukları görülmektedir. Düşük içsel sermaye ve yüksek büyüme potansiyeli olan firmaların ek fon ihtiyaçları doğmaktadır. Bu ikisinin kombinasyonu sonucunda, içsel sermayenin daha düşük maliyet ile kullanılması sağlanarak, finansal sinerji yaratılmaktadır. Bu sayede borçlanma gerekliliği azalmaktadır.⁹¹

⁹⁰ ibid, s.4-5

⁹¹ Sarıkamış, C. a.g.e, 22-24.

c. Yönetimsel Sinerji: Birleşme sonrası yaratılması beklenen sinejilerden biri de yönetim ile ilgili sinerjidir. Yönetimsel etkinlik seviyeleri birbirinden farklı iki firmanın birleşmesi sonucu ortaya çıkan firmanın yönetimsel etkinliğinin, birleşen firmalardan etkinliği yüksek olanına eşit olacağını düşünülmesi, yönetimsel sinerjiden beklenendir. Ayrıca, satın alan firmanın yönetiminin, hedef firmanın kaynaklarını daha iyi yöneteceği düşüncesi önemli bir unsurdur. Ancak bu durum daha çok küçük ölçekteki firmaları devralan şirketler için geçerlidir.⁹²

1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında net refah artışı sağlayabilecek tek sinerji türünün faaliyet sinerjisi olması gerektiği yönünde görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşe göre birleşmeden faaliyet sinerjisi yaratması beklenmiyorsa her hangi bir net refah artışı ortaya çıkmayacaktır. Bu nedenle birleşme ile eğer bir grup kazanç sağlıyorsa bu kazancın nedeni başka bir grubun kaybı olmak zorundadır. Böyle bir durumda değer yaratımından değil, sadece bunun yeniden dağıtımından bahsedebiliriz. Ayrıca yapılan bir araştırmaya göre, firmaların birleşme faaliyetlerine iten en önemli unsur sinerjidir ve sinerjinin en çok faaliyet sinerjisi yönü bu itici oluşturmaktadır. Bu araştırma göstermiştir ki, firmaların % 37,3'üne göre sinerji, birleşme ve satın alma faaliyetlerinde birincil motivasyon unsuru olarak görülmektedir.⁹³

2.1.2. Yönetim Becerilerini Yükseltmek ve Etkinliğini Sağlamak

Birleşme ile ortaya çıkan yönetimin eski şirketlerin yönetiminden daha verimli hale gelmektedir. İşletme birleşmelerinde alıcı işletmenin uzman yönetici kadrosu varsa ve hedef işletme böyle bir kadrodan yoksun ise, bu tip işletmelerin birleşmesi sonrasında yönetim sinerjisi ortaya çıkabilir. Uzman yönetim kadrosundan yoksun olan ve uzman yöneticileri bulma imkânları sınırlı olan işletmeler, birleşme yolu ile pazarlama, finans ve uluslar arası işlemler gibi uzmanlık gereken alanlara ihtiyaç duyulan bilgili yöneticileri sağlayarak yönetimde etkinlik elde edebilirler.⁹⁴

⁹² H. S. Türk, **Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1986, s.38

⁹³ ibid, s.38

⁹⁴ ibid,s.38

Bir şirkette örgütsel öğrenme sonucu örgütsel sermaye birikimi oluşur. Örgütsel öğrenme, genel yönetsel öğrenme, iş koluna has yönetsel tecrübe ve yönetimde olmayan işgücünün örgüt içinde kazandığı tecrübe ve beceri olarak incelenebilir. Genel yönetsel öğrenme, planlama, örgütleme, yönetme, kontrol etme gibi firma fonksiyonlarının görülmesiyle ilgili beceri ve tecrübelerin kazanılmasıdır. Bu beceri ve tecrübelerin işletmenin çalışma alanı veya türü ile yakın bir ağırlantısı yoktur. İş koluna has yönetsel tecrübe, spesifik iş koluna ilişkin kazanılmış yönetim, tecrübe ve becerileri kapsar. İş koluna has yönetsel tecrübe, ancak aynı iş kolunda faaliyet gösteren bir firmaya transfer edilebilirken iş gücüne has bilgi birikiminin aynı iş kolunda çalışan firmalara dahi transferi oldukça zordur. Yönetimle ilgisi olmayan iş gücüne ilişkin öğrenme ise yapılmakta olan işletme faaliyeti ve çalışanlar arası etkileşim ve uyum ile ilgili tecrübe ve bilgi birikimidir. Genel yönetsel tecrübe, bu tecrübeyi kazanmış yöneticilerle birlikte başka bir firmaya transfer edilebilirken, iş koluna has yönetsel tecrübe ancak aynı iş kolunda faaliyet gösteren bir firmaya transfer edilebilir. İş gücüne has bilgi birikimi ise aynı iş kolunda çalışan firmalara dahi transferi oldukça zordur.⁹⁵

Ciddi yönetim sorunları olan ve tek başına bu sorunları çözme imkânı olmayan işletmeler, ya mevcut organizasyon ve yönetim kadrosuyla durgunluğa hatta küçülmeye razı olacaklar ya da yetenekli yönetim ve insan kaynaklarına sahip işletmelerle birleşerek büyüme imkânını elde edeceklerdir. Birleşme kararında belirleyici etkenlerden biri, birleşme kararı verilmeden önce birleşecek şirketlerin örgütsel sermayesinin nasıl ve ne kadarının transfer edileceği araştırmasının sonucudur. Bazı durumlarda uzman yönetim ve zengin insan kaynaklarına sahip işletmelere, bu yetenekten yoksun işletmeleri bularak satın alırlar ya da birleşme yoluna giderler. Çünkü birleşme sonrası ortaya çıkacak yönetim sinerjisi ile daha fazla değer oluşabilir.⁹⁶

⁹⁵ ibid, s.39

⁹⁶ ibid, s.40

2.1.3. Ölçek ve Faaliyet Ekonomileri

Birleşme ve satın alma faaliyetinde bulunan işletmeler, üretim maliyetlerini azaltmak, çıktı miktarlarının arttırmak, ürün kalitelerini geliştirmek, yeni teknolojilere ulaşmak ya da yeni ürünlere sahip olmak amacı gütmektedirler. Ölçek ekonomileri, tüm girdilerin optimal dağıtıldığı varsayımı ile, firmanın ölçeği büyüdüğü takdirde, her bir birim ürünün üretimindeki maliyetin de uzun dönemde azalması durumunu ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, ölçek ekonomileri, üretim ölçeğinin artması ile ortalama maliyetlerin azalması durumunu açıklamaktadır.⁹⁷

Bir şirketin ölçek ekonomilerine sahip olması, çıktı miktarındaki artışa karşın, ortalama maliyetlerin düşmesi halinde meydana gelmesi demektir. Birleşme ve satın alma faaliyetlerinde ölçek ekonomileri iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki, önceden ayrı olan firmaların sahip oldukları fiziksel sermayelerinin koordinasyonu sayesinde ortaya çıkan ölçek ekonomileridir. İkicisi ise, kısa vadeli ölçek ekonomileridir.⁹⁸

Ölçek ekonomilerinden elde edilen faydalar daha çok yatay birleşmelerde görülmektedir. Yatay birleşmeyle şirketler pazar paylarını artırır. Bu durum ise firmanın rekabet gücünü artırıcı etki gösterir. Diğer taraftan birleşilen şirketin makine ve teçhizatlarını piyasadan satın alınacak olunursa birleşme maliyetinden daha yüksek olacaktır. İşletmelerin doğal amacı olan ölçek ekonomileri, işletmelerin sabit maliyetlerini daha geniş bir üretim miktarına yayarak maliyetleri düşürme fırsatını ortaya koymaktadır. İşletmeler, birleşme ve satın alma yoluyla büyük ölçekte faaliyette bulunarak ölçek ekonomisinin fırsatlarından yararlanabilir.⁹⁹

Ölçek ekonomileri genellikle üretim faaliyetleri için söz konusu edilmekle birlikte pazarlama, muhasebe, finansal kontrol ve üst düzey yönetim gibi merkezi hizmetlerin paylaşılmasında da elde edilebilmektedir. Ölçek ekonomisine ulaşmış şirketlerin üretim düzeyi arttıkça birim başına düşen değişken giderin azalmaktadır. Bu azalma makine ve donanımın daha verimli bir şekilde kullanılması, birleşme ile firmalar arası teknik bilgi akışının kolaylaşması, büyük projelerin daha rahat uygulanabilmesi, satın almaların büyümesi

⁹⁷ Kandemir, T. **a.g.e**, s.144-146

⁹⁸ *ibid*, s.144-146.

⁹⁹ *ibid*, s.144-146.

ile miktar iskontosundan daha çok yararlanılması, taşıma giderlerinden tasarruf sağlanması, aynı işleri gören bölümlerin birleşmesi gibi faktörlerle maliyet azalır.¹⁰⁰

Dikey birleşmelerde de ölçek ekonomilerinden yararlanmak mümkün iken karma birleşmelerde ölçek ekonomilerinden yararlanma olanakları daha sınırlıdır. Çünkü dikey birleşmelerde firma hammadde kaynaklarını ve/veya dağıtım kanallarını kontrolü altında bulundurabileceğinden ölçek ekonomilerinden yararlanabilir. Fakat karma birleşmeler farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren firmalar söz konusu olduğundan ölçek ekonomilerinden yararlanma imkânları oldukça kısıtlıdır.¹⁰¹

Ölçek ekonomisiyle birçok somut fayda elde edilebilir:¹⁰²

- Birleşme sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma, mevcut makine ve donanımın daha verimli bir şekilde kullanılmasına, atıl üretim sürecine girmesine imkan verir. Ayrıca mevcut makine parkının kullanılmasında esneklik sağlayarak, birleşen işletmelerin birinden bir diğerine aktarılmasını kolaylaştırır.

- Birleşmeler işletmeler arası bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi, büyük ölçekle daha büyük araştırma geliştirme yatırımlarının yapılmasına ortam sağlar. Tek bir işletme açısından ölçeğin küçük olması ekonomik bulunmayan bir AR-GE projesi birleşme sonrası ekonomik hale dönüşebilir.

- Birleşme sonucunda işletmenin büyümesi piyasadaki gücünü arttırdığı gibi, pazarlama faaliyetlerinin de eskiye nazaran daha etkin yürütülmesine ortam hazırlar. Örneğin birleşme sonrasına ulaşılan yeni işletme müşterileri, rakip malları değil, kendi ürettiği malları almaya zorlayabilir; birleşmeye dâhil olan işletmeler birbirini tamamlayıcı mallar üretiyorsa birbirlerinin mallarını şartlı olarak satabilirler.

- Büyük ölçekte, birleşme öncesine göre daha büyük miktarda girdi alınacağından bazı girdiler daha ucuza elde edilebilir. Daha yüklü miktarda alışlar, pazarlık gücünün oluşmasına katkı sağlayarak daha yüksek oranda alış iskontoları elde edilebilir.

¹⁰⁰ Alkılıç, Şengül, “**Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Ticaret Şirketlerinin Birleşmesi**”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, 1. basım, sf. 65-68

¹⁰¹ ibid, s.65-68

¹⁰² ibid, s.65-68

- Birleşme yönetim ve örgüt yapısında da önemli tasarruflar sağlayabilir. Birleşen işletmeler aynı işlevi yapan birden fazla departmanı tek bir bölüm haline getirerek etkinliğin ve maliyet avantajının sağlanmasını mümkün kılabilir. Ayrıca birleşen işletmelerdeki en iyiler birleştirilerek faaliyetlerin verimliliği sağlanabilir.

Zaman zaman ölçek ekonomileri kavramıyla karıştırılan diğer bir kavram “alan ekonomileri” kavramıdır. Bununla anlatılmak istenen, belli bir girdi ile daha geniş bir alanda ürün ve hizmet verebilme yeteneğidir. Özellikle bankacılık alanında gerçekleşen birleşmelerde saha ekonomilerine daha sık rastlanmaktadır. Finansal kurumlar birleştiğinde, girdilerini daha geniş bir sahada hizmet vermek için (ekonomik analizler bölümü gibi) paylaşabilirler. Böylece küçük bankaların tek başlarına girmedikleri alanlara diğer bankalarla birleşerek girmeleri mümkün olmaktadır. Diğer taraftan bilgi işlem sistemi gibi girdilerin kredi ve mevduat hesaplarının çeşitlendirilmesinde kullanılması da alan ekonomilerine örnek verilebilir.¹⁰³

Ölçek ekonomisi dışında, faaliyet ekonomileri de birleşme ve satın almalarda önem arz etmektedir. Faaliyet ekonomileri, genel olarak, ölçek ekonomileri durumunun çok ürünlü hali olarak ortaya çıkmaktadır. Faaliyet ekonomisi, firmaların aynı üretim faktörleri ile iki ya da daha fazla ürün üreterek maliyet avantajı sağlamaları durumudur. Çok ürünlü bir üretim sürecinde ortak kullanılacak her bir girdi sayesinde faaliyet ekonomilerinin artması söz konusu olmaktadır. Faaliyet sinerjisinin bir türü olarak da ifade edilen faaliyet ekonomisi, bir firmanın bazı ürünlerin üretimi için geliştirilebilir yeteneğe sahip olması durumunda, bu yeteneğin üretim sürecinin bir yönü ile birbiri ile ilişkisi kurulabilecek ürünler için genişletilmesidir. Örneğin antibiyotik üretiminde bulunan bir ilaç firmasında, diğer tür ilaçlar için araştırma, üretim ve pazarlamam konularında benzer ya da aynı olanakları kullanabilme yeterliliğine sahip görülmesi sayesinde, bu tür ürünlerin de aynı firmada üretim faaliyetin katılması ve faaliyet ekonomisi yaratılması mümkün kılınabilecektir.¹⁰⁴

¹⁰³ ibid, s.65-68

¹⁰⁴ ibid, s.65-68

2.1.4. Çeşitlendirme

Çeşitlendirme, birleşme ve satın alma motive eden bir başka önemli unsurdur. Çeşitlendirme, bir şirketin faaliyette bulunduğu endüstrilerin sayısını arttırmasıdır. Tarihsel süreç içerisinde baktığımızda, birleşme ve satın almalarda çeşitlendirme ana neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Durgun veya düşük büyüme hızına sahip bir sektör ya da iş kolundaki bir işletme, daha hızlı büyüyen ve büyüme potansiyeli olan daha karlı sektörlerle yatırım yaparak faaliyet alanında çeşitlendirmeye gidebilir.¹⁰⁵

Belirli bir iş kolunda faaliyet gösteren şirketin sektör riski transfer edilemez ve pay senedinin pazar değerini belirleyen önemli bir faktör olarak durur. Ayrıca ürettiği mal çeşidinin azlığı, dağıtım kanallarının yetersizliği, hammadde ve gerekli hizmetleri sağlamak için başka şirketlere bağımlı olması gibi nedenler de şirketin karlılığı ve riski üzerinde olumsuz etkiler yapar. Firma içinde iş kolu veya mamul çeşitlendirmesine gidilmesi veya dikey entegrasyonun sağlanması firmanın toplam riskini azaltabilir ve karlılığını olumlu yönde etkileyebilir. Bu da firma değerine olumlu olarak yansır. Bu olumlu sonuçlara şirket, ya yeni şirketler kurarak ve genişlemek için yatırımlar yaparak ya da başka firmaları bünyesine katma alternatifini seçerek büyüme yoluna gidebilir.¹⁰⁶

Olgunluğa erişmiş, yani ekonomik büyüme sürecini tamamlamış veya büyük bir rekabetin bulunduğu bir sektörde faaliyet gösteren firmanın o sektörde yeni şirketler kurarak büyümesi oldukça zordur. Bu nedenle, böyle bir firmanın kendi faaliyet alanının dışında olan bir diğer firmayı satın alınması yolu ile firma kazançları üzerinde dönemsellik veya diğer bazı unsurlardan kaynaklanan istikrarsızlığın azaltılması söz konusu olabilmektedir. Özellikle mevsimlik dalgalanmalara açık veya ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlılığı fazla olan bir halka açık bir şirketin birleşme yolu ile bu riskini azaltması, şirket ortaklarına risklerini azaltma doğrultusunda verilen bir hizmet gibi düşünülebilir. Fakat ekonomik dalgalanmaların riskini azaltmak için şirket yönetiminin çeşitlendirmeye gitmesi ortaklar açısından çok fazla önemi olmayabilir. Mevsimlik dalgalanmalara açık bir şirketin ortaklarının ise hem şirketin

¹⁰⁵ ibid, s. 65-68

¹⁰⁶ ibid, s. 65-68

pay senetlerine sahip olmayı hem de o risk azaltıcı iş ve mal çeşitlendirmesine gidilmesini isteyecekleri durumlar olacaktır.¹⁰⁷

Satın alma arzusunda olan bir firmanın, öncelikle kendi risk ve getiri seviyesine karar vermesi gerekmektedir. Ancak bundan sonra firmalar kendi risk sınıfı içerisinde girebilecek ülke, sektör ve firmaları doğru belirleme olanağına sahip olabilmektedirler. Yöneticiler genellikle çeşitlendirmenin, işletmenin kar akışını istikrarlı kıldığını ve böylece işletme riskini azaltmaya yardımcı olduğunu iddia etmektedirler. Ancak farklı risk düzeylerinde bulunan iki firma, tek tek düşünüldüğü zaman, birleşmiş hallerinin sahip olduğu riskten daha fazla riske sahip olmaktadır. Başka bir ifade ile riskin azaltılması, çeşitlendirme unsurunun bir etkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yöneticiler açısından, tamamen farklı firmaların bir araya gelmesi içerisinde çeşitli güçlükleri taşıyabilmektedir ancak bu durum, çeşitlendirmenin yaratacağı önemli kazançları da beraberinde getirecektir. Birbirinden tamamen farklı firmalar ile kıyaslandığında, benzer firmaları bir araya gelmesi, yönetime daha az yük getirirken, çeşitlendirme etkisini daha sınırlı tutmaktadır.¹⁰⁸

2.1.5. Vergisel ve Finansal Avantajlardan Yararlanmak

Vergi avantajları şirket birleşme ve devralma faaliyetlerini açıklayabilecek önemli unsurlardan birisidir. Örneğin transfer edilebilir birikmiş zararları olan firmalar, karlı şirketler için değerli birer hedef haline gelebilir. Bu yüzden, yüksek karlı ve ağır vergi yükü altında olan işletmeler potansiyel vergi indiriminden faydalanmak amacıyla, bu indirimlerden faydalanma imkânı olmayan zararlı işletmelerle birleşerek bir katma değer yaratma imkanına sahip olabilmektedir. Birleşme kararı veren işletmelerden biri zararlı, diğeri karlı çalışan işletme olduğunda, birleşme sonucunda karlı işletmelerin faaliyeti karı ile zararlı işletmenin faaliyeti zararı finansal tablolarda yer alacağından vergi matrahının düşürülmesi ve birleşme sonrası ödenecek verginin azaltılması imkânı olacaktır. Ayrıca hedef şirketin sahip olduğu bazı vergi bağışıklıkları birleşmeden sonra oluşan şirketin vergi yükünü azaltabilir. Daha az

¹⁰⁷ İçke, Başak T. “Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü”. Derin Yayınevi, İstanbul, 2007, s.15-21.

¹⁰⁸ ibid, s.15 -20

vergi, vergi sonrası karı artırarak şirketin pazar değerinin yükselmesi sonucunu verebilir. Çünkü maliyetini belirli oranda vergi borçları ile finanse etmiş olacaktır.¹⁰⁹

ABD’de yapılan bir çalışmada 7 yıllık bir dönemde gerçekleştirilen 1900 adet birleşme ve satın almaların dörtte birinde, birleşme nedeni olarak vergi avantajı gösterilmektedir. Eğer vergi yasaları, karlı bir işletmenin zararlı bir işletmeyi satın alması halinde bu zararların vergi matrahından indirilebilmesi imkânı veriyorsa, ortaya çıkan vergi avantajları zararları işletmeyi satın almayı veya onunlar birleşmeyi özendirir. Çünkü her ülkenin birleşme ve satın almalara yönelik farklı uygulamaları söz konusudur.¹¹⁰

1980’lerin ortalarına kadar, birleşme ve satın alma faaliyetleri ile ilgili olmak üzere, vergi azalmaları sayesinde önemli faydalar elde edildiği görülmektedir. Ancak, birleşme faaliyetini motive eden en önemli unsurun vergisel avantajlar olduğu söylenememektedir. Yalnızca, 1990’lara kadar vergisel değişikliklerin birleşme ve satın alma faaliyetlerinde önemli etkisi olduğunu destekleyen oldukça küçük bir oran belirlenebilmiştir. Bunun nedeni ise o dönemde çıkan vergi yasalarındaki değişiklikler denilebilir.¹¹¹

2.1.6. Global Değişimler

Küreselleşme rekabeti arttırdıkça şirketler yeni ürünler geliştirip ayakta kalabilmek için konularında uzmanlaşmış diğer şirketlerle birleşmeyi tercih etmektedirler. Şirketin küresel arenadaki rekabet gücünü arttırabilmesi için daha büyük sermayeye ihtiyacı vardır. Çünkü daha büyük sermaye, daha büyük borçlanabilme kapasitesini ve daha fazla yatırımı beraberinde getirir. Diğer bir ifadeyle rekabetin gelişimi, pazar beklentilerinin gerçekleşmemesi ve kar marjlarının düşmesi firmaları uluslararası işbirliğine, başka firmalarla birleşmeye itmektedir. Firmalar birleşmeden teknolojik gelişim sağlamayı, ortaklık yapılarını güçlendirmeyi, kurumsallaşma yolunda gelişim sağlamayı, aşırı kapasite ve durgunluğu aşmayı beklemektedirler. En basit ifadeyle işletmelerin küresel pazarda söz sahibi olabilmek için, kalite-maliyet-hız avantajı sağlama isteği söz konusudur.¹¹²

¹⁰⁹ İçke, Başak T. “Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü”. Derin Yayınevi, İstanbul, 2007, s.15-21.

¹¹⁰ ibid, s.20-21

¹¹¹ ibid, s.20-21

¹¹² ibid, s.20-21

Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde birçok uluslararası işletmenin stratejik işbirliği yöntemlerini yeni coğrafyalara girmede yoğun bir şekilde uygulamakta olduğu görülmektedir. Bu açıdan uluslar arası bir işletme ile yapılan stratejik işbirliği bilinmeyen bir alana doğru genişlemeyi hem kolaylaştıracak hem de daha az sıkıntılı kılacaktır. 1990'lı yıllarda küresel pazarda hâkim durumda olmak ve daha büyük ölçekte iş yapmak isteyen işletmeler, bu amacı gerçekleştirmede sınır ötesi birleşme ve satın almaları tercih etmişlerdir. Bu amaçla yapılan birleşme ve satın almaların öne çıkan başka bir özelliği de, 1980'lerin sonlarında başlayıp 1990'larda da devam eden hedef işletmeleri istekleri dışında ele geçirmek ve kontrol etmek için, düşmanca veya saldırgan tavırlarla gerçekleştirilmiş olmalarıdır. Bu saldırgan tavır karşısında kalan hedef işletmeler ise rakipleri tarafından girilen bu tip satın almaları zorlaştırmak için savunma amaçlı birleşme arayışlarına girmişleridir. Savunma amaçlı birleşmeler, bir işletmeyi ele geçirmeye daha az maruz bırakmak amacıyla başka işletmelerle birleşmeyi ifade etmektedir. ¹¹³

Küreselleşme ile birlikte gelişen küresel rekabet ortamı işletmeleri birleşmeye itmiştir. Birleşme rakip bir firmayı bünyesine katmak maksadıyla yapıldığında, yeni şirketin pazar payı artar. Bu durum da firmanın rekabet gücünü artırıcı etki gösterir. Aynı gerekçe ile güçlü iki şirketin birleşerek daha büyük pazar payına sahip olmak istekleri de birleşmeyi gündeme getirmektedir. Ancak bu durumun tekelleşme yaratmaması için bazı yasalar geliştirilmiştir. ¹¹⁴

2.1.7. Yatay ve Dikey Bütünleşmenin Sağlanması

Yatay bütünleşme pazarda aynı alanda faaliyet gösteren iki firmanın birleşmesidir. Bu tür bütünleşme pazarda daha büyük ve etkin firma yaratarak pazar payını arttırma amacını taşıyabileceği gibi firma tarafından birleşmeden önce pazara sürülen mamul çeşitlerinden eksikliği gidererek firmanın pazar etkinliğini arttırmayı amaçlayabilir. Yatay bütünleşme şirketin dâhil olmadığı coğrafi pazarlara da girmek amacı ile o pazarlarda aynı alanda faaliyet gösteren diğer şirketlerle birleşmesi şeklinde de olabilir. ¹¹⁵

¹¹³ ibid, s.15-21

¹¹⁴ ibid, s.15-21

¹¹⁵ ibid, s.15-21

Yatay bütünleşme pazarda tek başına fiyat belirleyici ve daha da ilerisi monopol pazar oluşturucu şirket yaratmaya yönelik olabilir. Böyle bir oluşumun ekonomide tüketiciler aleyhine bir durum yaratabilme ihtimali söz konusudur. Zira tek başına satış fiyatını belirleme aşamasına gelen bir şirket mamullerinin fiyatlarını büyük karlar sağlayacağına inandığı noktalara kadar çıkarabilir. Rekabetin varlığını sağlayacak çok sayıda firmanın faaliyette bulunduğu bir pazarda hiçbir firma tek başına fiyat belirleyicisi olamayacağı için mamullerin satış fiyatları marjinal maliyetlere eşit oluşur ve bundan da tüketici fayda sağlayabilir. Ancak devletin monopol yaratacak birleşmelere izin vermemesi yanında pazar koşulları da monopol fiyatının oluşmasını önleyici olabilir.¹¹⁶

Dikey bütünleşmeler ise dikey birleşme yoluyla ekonomik katma değer yaratmayı hedeflemektedir. İşletmeler üretim süreçlerini tam olarak kontrol altında tutabilmek için genellikle geriye doğru birleşmelerle hammaddelerine, ileriye dönük birleşmelerle de müşterilerine yakınlaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu tür bütünleşmeden beklenen bütünleşmiş şirketin pazarda rekabet gücünü artırmaktadır. Bu, pazardaki rekabet koşullarının sona erdirileceği anlamına gelmez. Aksine rekabet güçleri artan şirketler daha etkin bir pazarın oluşmasına katkıda bulunabilirler. Ancak bazı durumlarda dikey bütünleşme pazarın rekabet gücünü azaltıcı da olabilir. Örneğin, bölgesel bir pazarda satışa sunulan ve çeşitli firmalarca üretilen temizlik maddelerini pazarlayan bir bağımsız şirket bu üretici firmalardan birinin kontrolüne geçmiştir. Dağıtıcı şirketin yeni yönetimi diğer üretici firmaların mamullerini satmaktan vazgeçerek veya kabul edilmesi zor olan koşullar ileri sürerek pazarda bir dağıtım krizi yaratır ve geçici süre içi de olsa, kendi üretici firmasına avantaj sağlayabilir. Sonuç olarak, söylenebilir ki, gerek yatay gerek dikey bütünleşme sonuçta şirketin faaliyet etkinliğini artırır, firma değerinin artmasına katkıda bulunur.¹¹⁷

3.1.8. Serbest Nakit Akımları

Serbest nakit akımları şirket içinde, yeni yatırımların finansmanı için gerekli olanın dışındaki nakit akımları anlamına gelir. Birleşme dalgalarının dördüncüsünde de serbest nakit akımları önemli bir faktör olarak karsımıza çıkmaktadır. Günümüzde de birçok firma serbest nakit akımlarıyla karşı karşıya kalmakta ve bunları karlı bir şekilde kullanabilme arayışına

¹¹⁶ Özgöker, Uğur, **Avrupa Birliği Rekabet Hukuku ve Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008, 1.basım, s. 46-48.

¹¹⁷ ibid, s.46-48.

girmektedirler. Bu tür nakit fazlalarıyla karşılaşan şirketlerin önlerindeki seçeneklerden birisi de başka firmalarla birleşmek, onları satın almaktır. Böylece birleşme hem ortaklar hem de yöneticiler açısından karlı olacaktır. Yöneticilerin kazancı, yönetimleri altındaki nakit akımlarının artmasıdır. Serbest nakit akımlarının bir başka yönü de, bu tür kaynaklara sahip bazı şirketlerin, söz konusu fonlarını karlı alanlarda kullanamadıklarında, nakde ihtiyaç duyan başka şirketlerin hedefi konumuna gelmeleridir.¹¹⁸

Şirket ortağı, firma içinde yatırımlardan sermaye maliyeti üzerinde verim sağlama olanağının olmadığı durumlarda serbest nakdin kar payı olarak dağıtılmasını ister. Fazla nakdin dağıtılması ise yönetimin elinin altındaki kaynağın ve buna bağlı olarak gücünün azalması sonucunu getirir. Ayrıca, yüksek kar payı dağıtımını gelecek dönemlerde de şirket ortaklarını aynı beklenti içerisine sokacaktır. Bu nedenle yönetim serbest nakdin kar payı olarak dağıtılmasına pek sıcak bakmayabilir. Bunun sonucu olarak kar payının dağıtılmasına alternatif olarak, ortağın serveti üzerinde kar dağıtımının yaratacağı etkiyi yaratabilecek bir alternatif kullanım, serbest nakdi başka bir şirketle birleşmek için kullanmak profesyonel yönetim daha ilgi çekici gelebilir. Bazı araştırmacılar bir şirketin fazla serbest nakit akısına sahip olmasının o şirket yönetimini, fazla nakdi, kar payı olarak dağıtma yerine şirket devir almak için kullanmaya yönlendirdiğini ileri sürmektedir. Büyüme potansiyeli kısıtlı fakat büyük serbest nakde sahip olan şirket ise iyi bir hedef şirket oluşturabilmektedirler.¹¹⁹

İşletmeler optimal borç / öz sermaye oranının üzerinde borçlanma ya da daha fazla yabancı kaynak bulma yoluna gittiklerinde, ek borçlanmanın getireceği maliyet artacaktır. Bu durumda, yabancı kaynakların toplam kaynaklar içerisindeki payının artmasıyla işletmelerin kredi riski de artacaktır. Kredi riskinin artması işletmenin finansman sağlama maliyetini artıracaktır. Borçlanma kapasitesi düşük olan böyle bir işletmenin borçlanma kapasitesi yüksek olan başka bir işletme ile birleşmesi sonucunda, birleşme sonrası yeni oluşan işletmenin, hem borçlanma kapasitesi artacak hem de borçlanma maliyeti düşecektir. Diğer taraftan borç verenlerin birleşme sonrası her bir işletmenin varlıklarına başvurma imkânı olduğu için, birleşmeyle verdikleri borcun güvenilirliği artarken birleşme sonucunda işletmelerin menkul kıymetlerinin pazar değeri artar.¹²⁰

¹¹⁸ E. C. Mutlu, **Uluslar arası İşletmecilik**, Beta Yayın, İstanbul, 2005, s.101

¹¹⁹ ibid, s.102

¹²⁰ ibid, s.103

2.1.9. Pazar Gücü

İşletmeleri birleşme ve satın almalara iten başka bir unsur ise pazar gücü oluşturmak istemeleridir. Pazar gücü (kimi zaman tekelci gücü olarak da kullanılmaktadır), rekabetin olduğu bir piyasada belirlenmiş olan fiyat düzeyinin üzerinde bir fiyat tespit ederek uygulayabilme gücü olarak ifade edilebilir. Rekabetin olduğu bir ekonomide satıcılar, uzun dönemde sadece normal kar elde ederler ve fiyat marjinal maliyete eşittir. Böylece pazar gücü, marjinal maliyetin üzerinde fiyat tespit edebilmeyi ifade eder. Pazar gücünün üç kaynağı vardır; ürün farklılaştırması, piyasaya girişin engellenmiş olması ve pazar payı. Yatay bütünleşme ile firmalar pazar paylarını artırabilmektedirler. Ancak ürün farklılaştırmasının ve piyasaya giriş engellerinin olmadığı bir durumda, pazar payının artırılması tek başına, fiyatın marjinal maliyetin üstüne çıkarılabilmesini sağlayamaz. Bu durumda ancak geçici bir süre fiyat yükselir ve bu artış diğer firmaların ilgili pazara girişini teşvik ederek fiyatı eski düzeyine çeker. Her ne kadar şirket birleşmeleri sonucu ilgili sektörde yoğunlaşma artsa da bu her zaman rekabetin azalacağı anlamına gelmez. Tam tersine, kimi durumlarda, kalan firmalar arasında oldukça iyi işleyen bir rekabet ortamı doğabilmektedir. Öte yandan dünya ekonomisinde görülen küreselleşme akımlarıyla birçok uluslararası firma, bu tür sektörlere girerek rekabetin yoğunlaşmasına katkıda bulunmaktadır.¹²¹

19. yüzyılın son çeyreğinden 20. yüzyılın ilk yarısına kadar birincil motivasyon unsuru olarak görülmektedir pazar gücü. 1887-1904 döneminde “monopol için birleşme” ve 1916-1929 döneminde ise “oligopol için birleşme” amacı bulunduğu göze çarpmaktadır. 1950’lerde birleşmeleri kontrol altına almaya yönelik düzenlemelerin yoğunluk kazandığı görülmektedir. 1980’ler ve 1990’larda ise, ABD’de antitröst kurumları ve diğer düzenleyici otoritelerin izin verdiği ölçüde bu faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir. Sonuç olarak, ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde firma birleşme ve satın alma faaliyetlerinin tekelleşmenin

¹²¹ ibid, s.101

engellenmesi amacı ile sınırlandırılmıştır ve işletmeler yasalar izin verdiği ölçüde birleşme faaliyetlerini gerçekleştirebileceklerdir.¹²²

2.1.10. Teknoloji

İşletmelerin birçoğu kendi pazarlarında etkin olarak rekabet etme açısından ihtiyaç duydukları teknolojiyi kendi imkânlarıyla sahip olamazlar. Bundan dolayı bu tür işletmeler, onlara bu teknolojiyi sağlayacak kaynaklara sahip işletmelerle birlikte hareket ederler ya da işletmeler beraberce kaynaklarını ihtiyaç duyulan teknolojiyi elde etmek için birleşirler. Birleşmeyle oluşturulacak bu ortaklık her iki tarafa da fayda sağlar. Kısaca, bilgiyi ve teknolojiyi paylaşma isteği ve birleşen işletmelerin ürettikleri teknolojileri birleştirerek daha ileri asamaya götürerek ortak kullanıma sunma isteği birleşmenin nedenlerinden biridir.¹²³

Sınır ötesi birleşme ve satın almalarda taraflardan biri diğerine nazaran daha gelişmiş ülke işletmesi olduğunda, gelişmiş ülkeden gelişmekte olan ülkeye teknoloji transferi söz konusu olur. Birleşmeler bu anlamda, işletmelere diğerlerinin yeteneklerine daha çabuk ve kolay ulaşmayı mümkün kılarak mevcut yeteneklerin de arttırabilmesine ortam hazırlar. Özellikle yüksek teknoloji ve büyük ölçekli Ar-Ge planı gerektiren faaliyetlerin finansmanı için birleşmeler faydalı olabilir. Birleşme sonucu araştırma ve geliştirme maliyetleri azaltılarak ve yüksek maliyet çiftliği önlenerek, bu kaynak diğer yatırım projelerine aktarılabilir. Günümüzde işletmeler arasında gerçekleşen yerel ya da sınır ötesi stratejik işbirliklerinin birçoğunda en önemli nedenlerin ve faydaların başında taraflar arasında gerçekleşen teknoloji transferi gösterilmektedir.¹²⁴

2000 yılında global teknoloji firmaları arasındaki birleşmelerin, dünyadaki birleşme içindeki payı %34 'tür. Bu oranda firma birleşmeleri için teknolojinin önemini göstermektedir.¹²⁵

¹²² ibid, s.101

¹²³ DPT, "Havayolu Ulaştırması Ö.İ.K. Raporu", Ankara, 2003, s.26-30

¹²⁴ <http://www.teknointel.com/isletme/devircesitleri.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Birleşme Ve Satın Almaları**, 29.04.2008

¹²⁵ ibid, s.6-30

2.1.11. Psikolojik Nedenler

Şirket birleşmeleri ve devralmalarının nedenlerini açıklayan kaynaklarda psikolojik nedenler arasında, firmanın devamını garanti altına alma kaygısı, büyümedikleri takdirde rakiplerince ezilecekleri kaygısı ve demode olma korkusu, gibi psikolojik nedenler de yer almaktadır.¹²⁶

Psikolojik nedenleri, yöneticiler üzerinden açıklamak gerekirse, alıcı firma yöneticilerinin yönetim hırsları ve kişisel itibarlarını yükseltme isteğinden kaynaklanan, hedef firma yönetimini geliştirme amaçları önemlidir. Temelinde etkin olmayan bir firmanın elde edilip, etkin hale getirilmesi sağlanarak, o firma içinde var olan potansiyelden yararlanma isteği yatmaktadır. Burada yöneticiler, birleşme veya satın alma faaliyetinin, firma için gerçekten en iyi çözüm olup olmadığı ile ilgilenmemektedirler. Aslında örtük bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsur, kimi zaman yöneticilerin piyasada doğru değerini bulmuş olan firmalar neden daha fazla prim ödediklerini açıklamaktadır. Yöneticiler pay sahiplerinin servetlerini düşünmek yerine, kendi lehlerine durum yaratma işlevi edinmektedir. Kendileri için daha önemli olan, sosyal statü ve yönetim gücü sağlama istekleri ağır basmaktadır.¹²⁷

Yöneticilerin kazançları, sosyal statüleri ve güçleri firma büyüklüğü ile aynı yönde gelişme gösterir. Bu nedenle yöneticiler birleşme yolu ile firmanın hacmini büyütme için çaba sarf ederler. Diğer taraftan şirket yönetimi şirketlerin başka bir şirket tarafından devir alınması durumunda yönetimden uzaklaştırılacakları veya mevcut etkinliklerini kaybedecekleri düşüncesi ile şirketi devir alınmayacak büyüklüğe kavuşturmak amacı ile bir şirketi devir alma düşüncesine girebilirler. Diğer bir ifade ile devir alınan değil devir alan şirket durumunda olma isteği onları harekete geçirebilir.¹²⁸

¹²⁶ E. C. Mutlu, **a.g.e**, s.102

¹²⁷ DPT, **a.g.e**, s.25

¹²⁸ E. C. Mutlu, **a.g.e**, s.103

2.2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN REKABETE ETKİLERİ

Birleşmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşmesinin getirdiği etki ve yararları da mevcuttur. Ulusal çapta birleşmeler, yerli işletmelerin dış piyasalarda daha iyi rekabet edebilme imkânı sağlarken, uluslararası platformlarda gerçekleşen birleşmeler ülke ekonomisine, teknoloji transferi, yabancı sermaye girişi, yeni istihdam imkanlarının yaratılması ve ihracat artışı gibi faydalar sağlamaktadır. Ekonomik verimleri düşük şirketlerin varlıklarının devam ettirilmesinde, ekonomik durgunluk ve kriz zamanlarında iflasların önlenmesinde birleşmeler önemli bir araç olarak görülmektedir. Şirket birleşmeleri rekabete yararlar sağlayabilir.¹²⁹

a) Verimsiz çalışması ve kötü yönetilmesi nedeni ile kaynaklarını verimli kullanamayan firmalarla birleşme gerçekleşmesi sonucu ülke kaynakları daha etkin kullanılmaya başlanabilir ve kullanılan ülke kaynaklarının marjinal faydası artırılabilir. Kaynakların etkin kullanılmasıyla birleşmeler toplumsal refahın artmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca birleşen işletmeler birleşme sonrasında daha güçlü olarak rekabet edebilmektedir.

b) Firmalar birleşme sonrası ekonomik büyüklüklere sahip olurlar ve en düşük maliyette faaliyette bulunma olanağına kavuşabilirler. Ayrıca büyüklükleri sonucu olarak çalışanlarına daha iyi bir çalışma ortamı sağlayabilirler. Bunun sonucunda işgücünün verimliliği artırılabilir.

c) Birleşme sonrası firmaların büyüklükleri ve kaynakları yeterli düzeye çıkacağı için “araştırma-geliştirme(AR-GE)” faaliyetine daha fazla kaynak ayırabilirler. Böylece yeni mal ve üretim yöntemlerinin geliştirilebilmesine olanak sağlayarak üretim maliyetleri düşürülebilir. Diğer taraftan şirketlerin AR-GE faaliyetlerini birleştirmeleri, yeni mal ve üretim yöntemlerini geliştirerek üretim maliyetlerini aşağıya çekebilir ve bu durumdan tüketiciler faydalanabilirler. Rekabetçi piyasalarda teşebbüslerin hayatta kalabilmelerinin temel koşulları maliyetlerini düşürerek daha az kaynak kullanarak daha ucuza üretim yapmak ve daha fazla kar elde etmektir. Teknolojik yenilikler, ekonomik verimliliğin sağlanması

¹²⁹ Özgöker, Uğur, **Avrupa Birliği Rekabet Hukuku ve Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008, 1.basım, s.46.

açısından önemli unsurlardan biridir. Yeni teknolojiler kaynakların daha verimli ve akılcı kullanılmasına olanak sağlayarak pazar payının ve karlılığın artmasına da yol açarlar.¹³⁰

d) Birleşme sonrası firmaların büyüklükleri ve kaynakları yeterli düzeye çıkacağı için “araştırma-geliştirme(AR-GE)” faaliyetine daha fazla kaynak ayırabilirler. Böylece yeni mal ve üretim yöntemlerinin geliştirilebilmesine olanak sağlayarak üretim maliyetlerinin düşürülebilir. Ancak yeni teknoloji yaratmak kolay değildir. Bunun için büyük parasal kaynak yanında araştırma ve geliştirmeye elverişli fiziki mekânlara sahip olmak gerekmektedir. Bu gereklilikler çoğu kez, tek bir teşebbüsün hem parasal kaynaklarının hem insan gücünün hem de fiziki olanaklarının üzerinde olabilir. İşte bu hallerde şirketlerin AR-GE faaliyetlerini birleştirmeleri özendirilmelidir. Şirketlerin AR-GE faaliyetlerini birleştirmeleri, yeni mal ve üretim yöntemlerini geliştirerek de üretim maliyetlerini aşağıya çekebilir ve bunun sonucunda tüketiciler aynı mal ve hizmeti daha ucuza alarak şirketlerin AR-GE’lerini birleştirmelerinden faydalanırlar. Ayrıca yeni teknolojiler kaynakların daha verimli ve akılcı kullanılmasına olanak sağlayarak pazar payının ve karlılığın artmasına yol açabilirler.

e) Birleşme ve satın almalar KOBİ’leri olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, KOBİ’ler teşebbüslerin birleşmeler yoluyla hâkim durum gelmelerine veya var olan hakim durumlarını güçlendirmelerine karşı korunmuştur. Böylece KOBİ’lere de piyasada kalma ve yaşama şansı tanınmaktadır. Ayrıca birleşmeler açısından konan eşiklere KOBİ’lerin ulaşması kolay olmadığından KOBİ’ler arası birleşme açısından bir yasak veya kısıtlamada söz konusu olmayacaktır. Böylece KOBİ’ler birleşerek daha fazla sermaye ile daha etkin ve daha verimli çalışma ve böylece daha iyi rekabet edebilme olanağına kavuşabilmektedirler.

f) Birleşme sonucunda oluşan şirket, imajı nedeniyle çevreyi korumada daha titiz davranabilmektedir.

g) Birleşme öncesi ve birleşme sonrası durumun analizini yapabilmek için birleşme sonrası oluşan yeni şirket daha düzenli muhasebe kayıt nizamına ve raporlama sistemine sahip olacaktır. Daha düzenli muhasebe kayıt disiplinine ve raporlama sistemine sahip olacakları için etkin bir yönetime sahip olabilirler. Ayrıca devletin vergi kayıplarının azalması ve kayıt

¹³⁰ <http://www.teknointel.com/isletme/devircesitleri.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Birleşme Ve Satın Almaları**, 29.04.2008

dışı ekonominin en düşük düzeye indirilmesine katkıda bulunabilirler. Şirketler arasında kurulan yapısal birlikliklerin, piyasadaki serbest rekabete yönelik olumsuz etkileri de bulunmaktadır:¹³¹

- Birleşme yoluyla, çoğu zaman kapasite artışı olmamakta, ayrıca rekabet eden işletme sayısı azalmakta ve dolayısıyla iktisadi yoğunlaşma artmaktadır.

- Birleşme ile doğan rekabeti azaltıcı etkiler arasında en belirginini, birleşen tarafların pazar payının önemli bir kısmına sahip olarak pazarda tekelci bir konuma gelebilmeleridir.¹³²

- Pazar payı yüksek olan birleşmeler ilgili pazar ve ürün piyasasında, küçük ve orta ölçekli teşebbüslerin zayıflamasına ve rekabetin önemli ölçüde azalmasına yol açabilmektedir.

- İş kolunda tek veya güçlü bir şirket haline gelerek çalışanlarına ücret ve tüketicilerine de fiyat konusunda dayatıcı bir konuma gelebilir.

- Birleşme öncesi hedef şirketle yapılan pazarlıklar veya hedef şirketin pay senetlerini pazardan toplayarak devir alma uğraşı sırasında kaldırabileceğinden fazla kaynak kullanmak zorunda kalması şirketin iflasına neden olarak ekonomide kayıplara neden olabilir.

- Birleşme ile oligopolistik bir pazar yapısı, önceden işbirlikçi davranışlarda bulunmayan satıcıların işbirliğine girmelerine ve dolayısıyla fiyatları yükseltebilmelerine olanak tanıyacak şekilde değişebilir.

- Birleşme ile yaratılan etkinlikler diğer pazardaki rakipleri daha çok rahatsız eder ve diğer rakipleri rekabet için daha fazla çabalamaya zorlar. Dolayısıyla da hedeflenen ve amaç olan “rekabet” için bu etkinlikler zararlı hale gelebilir.

¹³¹ Özgöker, Uğur, **Avrupa Birliği Rekabet Hukuku ve Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008, 1.basım, sf 46.

¹³² Sarıkamış, C. **a.g.e**, s.40-46

2.2.1.Yatay Birleşmelerin Etkileri

Yatay birleşmeler, pazar payını artırıp, ilgili piyasadaki rakip teşebbüslerin sayısının azalması açısından rekabeti olumsuz yönde etkiler. Yine birleşme işlemini gerçekleştiren tarafların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri söz konusu olacağından rekabetin sınırlanması olasılığı daha fazla olmaktadır.

Yatay birleşimlerin rekabeti azaltıcı veya ortadan kaldıracı bir etkisi olması halinde, rekabet yasalarının yasaklanması söz konusu olabilmektedir. Ancak rekabet yasalarının ciddi bir biçimde uygulandığı ülkelerde yatay birleşmelerin teşvik edildiği de görülmüştür. AB'nin oluşturulması aşamasında bütünleşmiş pazarın tamamına hitap edilebilecek “Avrupa firması” oluşturulması amaçlanmış ve bu bağlamda birleşmeler teşvik edilmiştir. Ayrıca dünya piyasalarında mevcut dev firmalarla rekabet edebilecek boyutta yeni firmalar kurulabilmesi için de birleşmelere izin verilmiştir.¹³³

Yatay birleşmelerin rakipler arasında gerçekleşiyor olması her zaman rekabeti azaltıcı olmamaktadır. Yatay birleşmelerin rekabete olumlu katkıları da görülmektedir:

a) AR-GE faaliyetlerinin yoğun olduğu bazı stratejik sektörlerde (uzay ve havacılık sanayi, telekomünikasyon gibi) pazara yeni bir oyuncunun girmesini sağlar.

b) Belli firmaların üstünlüğünü ve piyasa hâkimiyetini ortadan kaldırmak amacıyla da yatay birleşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu işlevi ile yatay birleşmeler rekabetin daha etkin hale gelmesinin bir aracı olarak görülmüştür.¹³⁴

c) Yatay birleşme sonucu küçük ve orta ölçekli işletmeler ölçek ekonomisine ulaşabilmektedirler. Ayrıca yatay birleşmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler için üretim kapasitelerini ve sermayelerini arttırmaları açısından da etkindir. Bunlardan dolayı yatay birleşmeler sonucu küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerle rekabet edebilecek güce gelebilirler.

d) Rekabeti bozmayacak şekilde gelişen yatay birleşmeler teknoloji ve bilginin transferini kolaylaştırırlar.

e) Yeni pazara girmekte zorlanan bir işletme girmek istediği pazarda faaliyette bulunan bir işletme ile birleşerek pazara girebilir. Ancak bu birleşme rekabeti bozmamalıdır.

¹³³ Türkkan, E. “**Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**”, Turhan Kitapevi, Ankara, 2001, s.526-533

¹³⁴ ibid, s.526-533

f) Yatay birleşme sonucu pazarda rakip azalması ve birleşen işletmelerin bilgi birikimlerinin artması sonucunda ürünlerin standartlarında ve kalitelerinde iyileşmeler olacaktır.

g) Birleşmeden önce AR-GE için yeterli fon ayıramayan işletmeler birleşmeden sonra finanssal güçleri artacağından AR-GE için yeterli fon ayırarak yeniliklerin ortaya çıkmasını hızlandırabilmektedirler.

Yatay birleşmeler rekabeti oldukça olumlu etkilemektedir. Ancak bunların yanında birçok olumsuz etkileri de söz konusudur:

- Yatay birleşmeler, potansiyel rekabet ihtimalini ortadan kaldırmakta, rakipler arasında fiyat tespitine imkân tanımakta, üretimin ve yeniliklerin kısıtlanmasına yönelik oluşumları kolaylaştırmaktadırlar.

- Yatay birleşme sonucunda oluşan şirket pazar payının önemli bir kısmına sahip olarak pazarda tekeli bir konuma gelebilir. Bunun sonucu olarak yatay birleşmeler pazar gücünün dogmasına zemin hazırlamaktadırlar. Bu da pazardaki rekabeti olumsuz etkilemektedir.

- Yatay birleşme pazarda tek başına fiyat belirleyici ve daha ilerisi monopol pazar oluşturucu şirket yaratmaya yönelik olabilmektedir. Böyle bir oluşum ekonomide tüketiciler aleyhine bir durum yaratabilmektedir. Zira tek başına satış fiyatını belirleme aşamasına gelen bir şirket, mamullerinin fiyatlarını büyük karlar sağlayacağına inandığı noktalara kadar çıkarabilir, bundan da tüketici çok büyük zarar görebilir.¹³⁵

Avrupa Birliği uygulamasında, komisyon yatay birleşmeleri incelerken, birleşme sonucu ortaya çıkan teşebbüsün ilgili pazardaki payı, rakip teşebbüslerin ilgili pazardaki güçleri, pazar payları, pazardaki tüketicilerin tercihlerini incelemektedir. Ayrıca ilgili pazardaki mevcut rekabet ve potansiyel rekabet üzerindeki etkileri, etkin rekabet üzerindeki etkiler, pazara giriş ve çıkış engellerinin oluşup oluşmaması gibi unsurları dikkate alarak bir değerlendirme yapmaktadırlar. AB uygulamasında olduğu gibi ABD rekabet hukuku uygulamasında da en sıkı denetime tabii tutulan birleşmeler yatay birleşmelerdir. Ancak

¹³⁵ ibid, s.526-533

ABD’de bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, yatay bütünlümlerin amacının ağırlıklı olarak monopol oluşturmak olmadığını göstermektedir.¹³⁶

Yatay birleşmelerde, araştırma-geliştirme, üretim, dağıtım ve satın alma gibi işbirliği türlerinin aynı anda görölmesinden dolayı rekabete yönelik analizlerin yapılmasında zorlanılmaktadır.¹³⁷

2.2.2. Dikey Birleşmelerin Etkileri

Yatay birleşmelerin rekabet üzerindeki olumsuz etkileri daha fazla iken dikey birleşmelerin rekabet üzerindeki etkisi tartışmalıdır. Dikey birleşmeler genel pazar payını arttıran işlemler olmakla birlikte pazar gücünü arttıran ve pazara girişi zorlaştıran işlemler arasında yer alabilmektedirler. Dikey birleşmelerin rekabet üzerindeki etkisi daha çok dolaylıdır. Dikey birleşme anlaşmaları, rekabeti sınırlayıcı hükümler içermelerine karşın çoğu kez rekabet üzerinde olumlu etkiler meydana getirmektedirler.¹³⁸

a) Dikey anlaşmalarda yer alan kısıtlayıcı kayıtların anti-rekabetçi etkisi, yatay anlaşmalardaki kısıtlayıcı kayıtlara nazaran daha azdır.

b) Dikey birleşmelerdeki kısıtlamalar markalar arası rekabeti artırırken marka içi rekabeti sınırlamaktadır. Buna göre kendi markasını taşıyan ürünler için bir dağıtım ağı kurmak isteyen bir üreticinin dağıtıcılarıyla yaptığı anlaşmalara koyduğu belirli dikey kısıtlamalar olabilir. Bu tür kısıtlamalar, marka içi rekabeti (yani bu üreticinin ürettiği markayı taşıyan ürünlerin dağıtıcıları veya perakendecileri arasındaki rekabeti) sınırlandırır, kurulmak istenen dağıtım ağını olabildiğince etkin kılabilmek amacına hizmet ettiği sürece ve ölçüde, bu üreticinin rakip üreticiler karşısındaki rekabetini güçlendirmektedir. Bu da markalar arası rekabetin artmasına ve tüketicilerin ulaşabileceği (ikame edilebilir) ürün yelpazesinin genişlemesine yol açabilmektedir. Böylelikle her iki kesimle birlikte tüketicilerde bundan yarar sağlayabilir. Marka içi rekabetin sınırlandırılmasının, en azından bu sınırlamanın ilgili olduğu pazardaki markalar arası rekabet zayıf olmadığı müddetçe, rekabet

¹³⁶ ibid, s.526-533

¹³⁷ ibid, s.526-533

¹³⁸ ibid, s.526-533

hukukunun korumak istediği menfaatler bakımından daha az tehlikeli olduğu söylenebilmektedir.¹³⁹

c) Dikey kısıtlamalar, çoğu zaman fiyat dışı rekabetin ve hizmetin kalitesinin artmasına olumlu etkide bulunur. Gerçekten de bir dağıtım anlaşmasında üretici dağıtım kaygısından uzak üretim faaliyeti üzerinde yoğunlaşarak etkinliğini artırırken dağıtıcı da marka içi rekabetten korunarak daha etkin bir pazarlama faaliyeti içine girebilmektedir.

d) Dikey kısıtlamalar literatürde bedavacı olarak bilinen başkasının yatırımdan herhangi bir katkı yapmaksızın yararlanma problemini çözer.¹⁴⁰

e) Dikey anlaşma yapmak suretiyle teşebbüslerin yeni pazarlara girmesi ve bu pazarlarda tutunmalarına yardımcı olunabilir. Birleşmeler sonucu artan finansman imkanları ve teknik bilgi sayesinde yüksek finansman gerektiren alanlara giriş kolaylaşmaktadır.¹⁴¹

f) Dikey anlamsalar yoluyla dağıtımda ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanılarak dikey birleşme ile üreticiler uygun fiyat ve kalite aramakta, sağlayıcılar ise satış arttırma amacıyla pazarlama maliyetlerinden kurtularak ve aralarında daha etkin iletişim sağlayarak işletme sinerjisi yaratabilmektedirler. Örneğin, girdi üreten bir firma dikey birleşme sonucu reklam giderlerinden kurtulur. Ayrıca yönetim giderleri, reklam gibi sabit maliyetler birden fazla üretim birimine dağılacığından, dikey bütünleşmiş firma ölçek ekonomisinden yararlanarak karlarını arttırabilmekte ve üretim etkinliği arttırılabilmektedir. Dikey birleşme sayesinde firma birleşmeyen firmalara kıyasla, ölçek ekonomileri, dağıtım etkinlikleri ve azalan ilsem maliyetleri gibi avantajlara sahip olabilmektedir. Dolayısıyla dikey birleşme, ilgili markanın etkinliğini arttırmak yoluyla marka içi rekabeti de arttırabilmektedir. Rekabeti sürdürebilmek için diğer firmalarında entegre olması gerekecektir

g) Ayrıca dikey anlaşmalar yoluyla kalite ve standardizasyon sağlanarak marka imajı arttırılabilmektedir. Dikey birleşmelerde yer alan dikey kısıtlamaların rekabet üzerinde olumlu etkilerinin yanında bir takım olumsuz etkileri de bulunmaktadır:

¹³⁹ Price Waterhouse Cooper, **Şirket Birleşmeleri ve Devralmalar**, 2006, Infomag Yayıncılık, s. 30-38.

¹⁴⁰ ibid, s. 30-38.

¹⁴¹ ibid, s. 30-38.

a) Dikey kısıtlamalar giriş engelleri yaratarak pazarı rakiplere kapayabilir. Gerçekten de özellikle yoğunlaşmış pazarlarda, pazara egemen olan teşebbüsün dikey anlaşmalar yapmak suretiyle rakiplerinin pazara girişini engellemeleri mümkündür. Örneğin, diğer üreticiler ürünleri için artık bayi bulamıyorsa anti-rekabetçi sonuçlara yol açabilmektedirler. Dolayısıyla dikey birleşmelerin rekabet karşıtı etkilerinin başında piyasanın rakiplere kapatılması olasılığı gelmektedir. Piyasanın kapatılması teorisi aslında daha genel olan ve rakiplerin etkinlik dışı araçlarla piyasadan dışlandığını varsayan dışlayıcı davranışlar teorisinin bir alt teorisidir.

b) Kimi zaman teşebbüsler dikey kısıtlamalar yoluyla yapay işbirliği ve kartel anlaşmaları yapabilirler veya bu kısıtlamalar kartel anlaşmaları yapmalarını kolaylaştırabilmektedir. Kartelin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayabilir. Örneğin dikey birleşmeler sonucunda oluşan şirket, hammadde tedarikçisi veya pazarlama firmalarını kontrolüne alarak rakiplerini zor duruma sokabilir. Bu durum pazarda rekabet ortamını kısmen veya tamamen yok edebilir.¹⁴²

c) Dikey birleşmeler firma sayısının çok ve dolayısıyla markalar arası rekabetin yoğun olduğu piyasalarda olumlu etkiler doğururken, firma sayısının az olduğu piyasalarda marka içi rekabeti azaltarak tüketici yararının azalmasına da yol açabilir. Bunun sonucu olarak da tüketicilerin seçim özgürlüklerinin kısıtlanması söz konusu olabilmektedir.

Rekabet hukukuna göre dikey birleşmeler “kesinlikle illegal” değildir. Dikey birleşmelerin piyasaya diğer teşebbüslerin girişlerini engelleme ve hâkim duruma gelebilme olasılıklarına rağmen, bu bütünleşmelere tüketicinin yararına sonuçlarda doğurabileceği göz önüne alınarak muafiyet verilmesi yoluna gidilmektedir. AB uygulamasında da, dikey anlaşmalar yasaklanmamakta, rekabet üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri dikkate alınmaktadır.¹⁴³

Özet olarak, dikey birleşmeler, ilke olarak serbest olmakla birlikte rekabeti engelleyici bir nitelikte görülüyorsa, rekabet kurumları tarafından incelemeye tabi tutulabilir ve gerekiyorsa engellenebilir. Rekabetin dikey kısıtlanması, rasyonel bir davranış türü

¹⁴² Sarıkamış, C, **a.g.e**, s.90-94

¹⁴³ Türkkan, E. **a.g.e**, s.610-612.

değildir. Böyle bir kısıtlamaya yol açan bir anlaşmanın taraflarının, bundan çıkar sağlıyor olması şüphelidir. Çünkü teşebbüslerin kendi alıcısı durumunda olan başka teşebbüsler ile anlaşarak fiyat tespiti ya da bölge belirlemesi şeklindeki rekabeti kısıtlamalarında çıkarları yoktur. Örneğin, üretici teşebbüsün kazancının artması kendi ürettiği mala olan talebin artmasına bağlıdır ki, bu da alt seviyede faaliyet gösteren teşebbüslerin rekabet etmeleri sonucu satış fiyatının düşmesine bağlıdır. Üretici firmanın kendi alıcılarının satış fiyatını tespit etmesi kendi ürettiği mala olan talebi olumsuz yönde etkiler ve bu sebepten de rekabetin dikey kısıtlandığı izlenimini veren durumlarda, alt seviyelerde gerçekleşen bir yatay kısıtlamanın varlığı araştırılmaktadır.¹⁴⁴

2.2.3. Karma Birleşmelerin Etkileri

Karma birleşmelerin rekabet üzerindeki etkisi konusu da tartışmalıdır. ABD Rekabet Hukuku'nda Yüksek Mahkeme karma birleşmelerin, potansiyel rekabeti önemli ölçüde ortadan kaldırıyor ve rekabeti ihlal edici şekilde karşılıklı alım ve satımı kolaylaştırıcı bir sonuç doğuruyorsa yasaklanması gerektiği görüşündedir. Karma birleşmelerin çok nadir olarak rekabeti önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak birleşme olarak değerlendirildiği görülmektedir. Karma birleşmelerin, piyasa yapısını etkilemesi ve dışlayıcı etki doğurması ihtimali oldukça zayıftır. Bu yüzden karma birleşmeler herhangi bir yasal engelle karşılaşmamaktadır.¹⁴⁵

Diğer birleşmelerde de olduğu gibi karma birleşmelerin de rekabeti olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Ancak karma birleşmeler rekabet üzerin ki olumsuz etkisi en az olan birleşmedir. Karma birleşmeler de teorik olarak, yatay birleşmelerde olduğu gibi piyasa gücünü artırmaktadır. Ancak bu tür birleşmelere bazı nedenlerden dolayı karşı çıkılmaktadır:

146

a) Potansiyel rakiplerin elimine edilmesi durumunda: Örneğin, (deterjan üretici bir şirketin çamaşır suyu üreten bir şirketi satın alması) daha önce piyasaya girme olasılığı olan

¹⁴⁴ Sarıkamış, C, **a.g.e**, s.90-94

¹⁴⁵ ibid, s.90-94

¹⁴⁶ Türkan, E. **a.g.e**, s.610-612.

ve diğer şirketin uygulayabileceği fiyatlar üzerinde baskı unsuru oluşturan bir şirketin piyasadan çekilmesi söz konusudur.¹⁴⁷

b) Karşılıklı satın alma durumunda: Büyük bir karma şirketin, üreticilerini, gerekli girdileri karma şirketin başka bir bölümünden alması konusunda tevsik etmesi söz konusudur. Örneğin büyük bir gıda toptancısı bir baharat imalatçısını satın alırsa gıda üreticilerinin baharatlarını kendi baharat bölümünden almasını talep edebilir. Sonuç olarak, elde edilen baharat imalatçısının piyasa gücü artabilir ve küçük ve bağımsız imalatçılar piyasadan çekilmeye zorlanabilir.¹⁴⁸

c) Çapraz sübvansiyon durumunda: Şirketler başka bir piyasadan elde edilen karları kullanarak diğer bir piyasada piyasa gücü elde etmeye çalışacak ve böylece kısa dönemli kayıpları telafi edecektir. Bu uygulama yoğunlaşma oranını yükselterek uzun dönemde kar ve fiyatların artmasına neden olursa piyasada anti-rekabetçi bir sonuç ortaya çıkacaktır. Karma birleşmeler ürünler arasında çapraz sübvansiyona yol açarak yıkıcı fiyatlamayı kolaylaştırabilir. Giriş engellerinin çok yüksek olmadığı piyasalarda kısa dönemli kayıplar, uzun dönemli fiyat artışları ve karlardan yüksek olacağı için bu tür bir çapraz sübvansiyon görülmesi olasılığı azdır.¹⁴⁹

d) Ekonomik müsamaha durumunda: Ülkenin önde gelen firmaları başka bir piyasada misilleme korkusu olabileceği korkusunu göz önüne alarak davranmaktadır. Örneğin, araba üreticisi A'nın deterjan üreticisi B'yi ve yine araba üreticisi olan C'nin de başka bir deterjan üreticisi olan D'yi satın aldığı düşünelim. C, A'nın araba piyasasında misilleme yapmasından korkacağı için D'yi B'ye karşı fazla saldırganca rekabet etmemesi konusunda uyaracaktır. Sonuçta A ve C yeterince etkin bir rekabeti sağlayamayacaktır.¹⁵⁰

e) Karma birleşmeler portföy gücü yaratarak rekabeti sınırlandırabilirler: Şirketler ürünü farklılaştırarak kalitesini, şeklini, servisini vb. farklılaştırarak rekabet eder.

Eğer rekabeti engelleyebilecek karma birleşmeler olursa yetkili kurumlar somut olayın özelliğine göre fiili ya da potansiyel rekabet etkisi, teşebbüslerin ekonomik gücü,

¹⁴⁷ Türkkan, E. **a.g.e**, s.610-612.

¹⁴⁸ *ibid*, s.610-612.

¹⁴⁹ Gerede, Ender. ““**Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.'da Bir Uygulama**”,2002, s.48-90.

¹⁵⁰ *ibid*, s.48-90

piyasa payları, piyasaya giriş engelleri, ilgili sektörün özellikleri, teşebbüslerin faaliyette bulunacağı piyasalar, karşılıklı alım satım ilişkisi gibi çeşitli unsurlar değerlendirilerek rekabet ihlalinin oluşup oluşmadığı incelenmelidir. Eğer inceleme sonucunda birleşmenin rekabeti olumsuz yönde etkilediği belirlenirse birleşme engellenmelidir.¹⁵¹

Tezin üçüncü bölümünde şirket birleşme nedenleri maddeler halinde açıklanmıştır. Şirket birleşmelerin rekabet üzerinde etkilerinden bahsedilmiştir. Tezin son bölümü olan 4. bölümde ise havayolu şirket birleşme nedenleri, havayolu şirket birleşme türleri ve stratejik işbirliklerinden, havayolu şirket birleşmelerinin etkilerinden bahsedilecektir. Havayolu şirket birleşmelerinin başarı koşulları ve şirket birleşmelerinde meydana gelen başlıca sorunlara değinilecektir. Daha sonra havayolu şirket birleşme gruplarından bahsedilecektir. En son kısımda ise dünya genelinde yaşanan başlıca önemli olan havayolu şirket birleşme örneklerinden bahsedilecektir. En son olarak Şirket birleşmeleri konusunda Türkiye’de yaşanan gelişmelere değinilecektir.¹⁵²

¹⁵¹ ibid, s.48-90

¹⁵² ibid, s.48-90

3. BÖLÜM

HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE DÜNYADAKİ UYGULAMALARI

Küreselleşme sürecinde etkili olan faktörler havayolu taşımacılığını da etkilemekte, havayolu taşımacılığı da küreselleşmektedir. Ayrıca hava taşımacılığı sektörü dünyadaki küreselleşme sürecine hız kazandırmaktadır. Havayolu taşımacılığı ekonomik küreselleşme için uygun ortam hazırlayan sektörlerin başında gelmektedir. Ayrıca faaliyetlerini uluslar arası alana en çok yayan sektörlerden biridir. 1980'li yılların başlarından itibaren, havayolu taşımacılığında önemli değişimler ve gelişmelere yaşanmaktadır. Giderek daha çok ülke iç hatlarını liberalleştirmekte, devlet sahipliğindeki havayolu işletmeleri özelleştirilmekte, ülkeler arasındaki İkili Hava Hakkı anlaşmaları daha liberal hale gelmektedir.¹⁵³ En son 30 Mart 2008 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği üyesi ülkeler arasında Açık Semalar Anlaşması (Open Skies Agreement) yürürlüğe girmiştir. Bununla birlikte bu devletlerin havayollarının, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri arasında gerçekleştireceği uçuşlardaki sınırlamaları ortadan kalkmıştır.¹⁵⁴

Havayolu taşımacılığı talebi hem artmakta hem de küreselleşmektedir. Havayolu işletmeleri küreselleşen yolcu talebini karşılamak zorundadır. Bu nedenle, havayolu taşımacılığı küreselleşme için uygun bir ortam hazırlarken, diğer yandan küreselleşme de havayolu taşımacılığını küreselleştirmektedir. Diğer bir deyişle, ekonomik küreselleşme ile havayolu taşımacılığı birbirini iten bir döngü içine girmiş durumdadır. 1980'li yıllarda başlayan gelişmeler paralelinde, sektörün giderek küreselleştiğini söylemek mümkündür. Tüm bu gelişmelerle birlikte havayolu işletmeleri aralarında işbirliklerine ve/veya birleşmelere gitmektedir.¹⁵⁵

¹⁵³ ibid, s.48-90

¹⁵⁴ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/185&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> iletişim adresli web sayfası, **The EU-US "Open Skies" Air Transport Agreement-Q&A**, 18.05.2008

¹⁵⁵ Gerece, Ender, **a.g.e**, s.48-90

3.1. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Şirket evlilikleri, havayolu işletmelerinin 1978 yılında A.B.D. de yürürlüğe giren serbestleşme yasalarının sebep olduğu yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için başvurdukları ekonomik bir çözüm aynı zamanda bir rekabet aracıdır. Bir ekonomik olgu olarak ise birleşme (şirket evlilikleri), iki havayolunun sermayelerini tek bir çatı altında toplayarak yeni ve daha büyük bir havayolu oluşturmak ya da bir havayolunun diğer bir havayolunu satın alarak kendi bünyesine katmasıdır.¹⁵⁶

Özellikle günümüzde artan petrol fiyatları ile birlikte şirketlerin bir takım önlemler almaya itmiştir. Bu önlemlerden biri de şirketler arası yapılacak evlilikler ya da stratejik ortaklıklar olacaktır. Bu iki kavram uygulamada farklılık gösterse de kendi içlerinde bile bu durum yapılan uygulamanın gerçekleştiği koşullara göre farklı risk ve avantajları barındırmaktadır.¹⁵⁷

3.2. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞME NEDENLERİ

Havayolu şirketleri arasında gerçekleşen birleşmeler her geçen gün artış göstermektedir. Özellikle havayolu yolcu taşımacılığında kendini gösteren birleşmelerin nedenleri bulunulan zamanın koşullarına göre değişiklik göstermektedir. Ortak birleşme sebebi olarak küresel rekabet, ekonomik faktörler –özellikle hızla değişen ekonomik değişimlere ayak uydurabilmek-, rekabet ortamının en aza indirilmesi olarak görülmektedir. Geçmişte yaşanan havayolu şirket birleşmeleri iflastan kurtulma yöntemi olarak kullanılmış – ki başarılı sonuçlar vermiştir-, pazar gücünü arttırmak ve şirketin küresel bazda hedeflerine ulaşması gibi nedenler için gerçekleştirilmiştir. Ancak zaman açısından içinde bulunulan şartlar ve gereklilikler ayrıca şirketlerin durumları havayolu şirketlerinin birleşme için aldıkları kararın nedenini değiştirebilmektedir.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Torum, Oya, 2003 “ Havayolları İşbirliği İçinde” UTED Dergisi, Eylül 2003.s.16

¹⁵⁷ ibid, s.17

¹⁵⁸ ibid, s.17

Özellikle küresel kriz dönemlerinde kendini daha çok gösteren havayolu birleşmeleri şirketin içinde bulunduğu kriz döneminde de şirketlerin kullandığı stratejik bir yöntem olmaktadır. 2001 yılında yaşanan 11 Eylül krizinden sonra, 2007 yılını havayollarının 5,6 milyar dolar kar ile kapatması havacılık sektörü için en karlı yıl olmuştur. Ancak yaşanan tüm bu gelişmelere rağmen ekonomide yaşanan küçülme ve yakıt fiyatındaki artışın hızlı bir şekilde devam etmesi havayollarının bir takım önlem alması zorunluluğunu kaçınılmaz kılmıştır. Önümüzdeki sezonun oldukça sıkıntılı geçeceğini gösteren rakamlar 2008 yılının ilk 3 ayında 14 havayolunun kapanması durumun ciddiyetini göstermektedir. Tüm bu faktörlerin etkisi havayollarının maliyetlerini azaltıcı çözümlere odaklandığını göstermektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründe de zor zamanlarda tek başlarına ayakta kalamayacaklarını anlayan şirketler ortaklıklar aramaktadırlar. Bu havayolu sektöründe ya “Alliance” olarak adlandırdığımız ortaklıklar şeklinde ya da “Merger” denilen birleşmelerle gerçekleşmektedir. ¹⁵⁹

Havayolu şirketlerine birleşme nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

3.2.1. Rekabetin küreselleşmesi: Küreselleşme, özelleştirme, liberalleşme, deregülasyon ve açık gökler anlaşmaları hava taşıma sektörünü yeni bir dönemin içine girmeye zorlamıştır ve bunun sonucunda hava taşımacılığında rekabet artmıştır. Uluslararası hava taşıma pazarındaki artan rekabet dünyayı tek bir küresel pazar haline getirmektedir. ¹⁶⁰

Her sektörde yaşanan ve dünyayı saran küreselleşme etkisi kendini havacılık sektöründe de var etmiştir. Buna bağlı olarak havayolu taşımacılığında yaşanan rekabette küresel bir boyut kazanmıştır. Şirketler artık sadece kendi ülkelerindeki havayolu şirketleri ile değil dünyadaki tüm havayolu şirketleri ile rekabet halindedir. En başında belirtildiği gibi havayolu sektörü faaliyetlerini uluslararası alana yayan bir sektör olmasının yanında olumlu veya olumsuz her gelişme ve değişmeden etkilenen bir sektördür. Olumsuz yaşanan gelişmeler karşısında küresel pazarda rekabet edebilme şansını yitirmemesi gerekmektedir. Kendi pazarında başarıya ulaşabilmesi için küresel ölçülere ulaşması gerekmektedir. Yeni şirketlerle kurulacak ortaklıklar ve yapılacak birleşmelerle havayolu şirketinin yeni pazara girebilmesi ve o pazarda hâkim durumuna gelmesi çok daha kolay olacaktır. Ancak uluslar arası havayolu taşımacılığı, yıllardır bir takım ekonomik düzenlemelerin etkisi altındadır. Bu

¹⁵⁹ Göktepe, Hülya, “Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Cilt 7, Sayı 1, Eskişehir, 2007, s.213-240.

¹⁶⁰ ibid, s.213-240.

düzenleyici sistem havayolu işletmelerinin pazara erişimlerini, uçuş ağ yapılarını, stratejilerini, fiyat politikalarını, üretim ile ilgili kararlarını ve bunların bir sonucu olarak işletmelerin etkinlikleri ile sektördeki rekabeti önemli ölçüde etkilemektedir. Bir şirket evliliği, havayolu işletmesinin yabancı bir pazarda yeni bir dağıtım kanalı kurmadan hızlı bir giriş yapmasını sağlayabilmektedir. Havayollarının birleşmesi tüm sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründe de işletmelerin küresel boyutlarda rekabet gücünü arttırmada kullandıkları bir yöntemdir.¹⁶¹

3.2.2. Kısıtlamaların Kaldırılması: İlk olarak 1978 yılında Amerika’da yaşanan liberalleşme hareketinin etkisi kısa sürede diğer ülkelere de yayılmıştır. Bu şekilde günümüze kadar gelen liberal uygulamaların başlangıcı olmuştur. Kısıtlamaların kaldırılmaya başlanması ile hava taşıma pazarında serbest rekabet ortamı yaratılmış ve rekabet hukukunun hava taşıma sektörüne uygulanması sağlanmıştır.¹⁶²

Sınırlamaların kaldırılması genellikle yapısal değişikliklere ve rekabetin artmasına neden olur. Şirket evlilikleri yeni bir ürün geliştirmek için veya yeni bir pazara girmek için şirketlerin varlıklara ve değerlere daha hızlı ulaşmasını sağlarlar. Şirket evlilikleri sektörün durumunun kötü olduğu veya kısıtlamaların kaldırılmasının beklendiği zamanlarda gerçekleşir. Özellikle havayolu sektöründe var olan katı uygulamaların yavaş yavaş kaldırılmasıyla beraber havayolu işletmeleri arasında birleşmeler daha da artmıştır. Ülkelerin özellikle “Flag Carrier” diye adlandırdığımız bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri ülkeler için çok önemliyken, başka bir ülkenin bayrak taşıyıcısı tarafından satın alınabiliyor veya iki ülkenin bayrak taşıyıcısı birleşme yapabiliyor.¹⁶³

3.2.3. Teknolojik Değişimler: Ekonomik gelişmelere, yenilikler ve değişimlerin etkisi çok büyüktür ve bu değişimlerden birleşmeler sorumludur veya katkıda bulunmaktadır. Hızla değişen, teknoloji ağırlıklı ekonomilerde, şirket evlilikleri bir şirketin yeni pazara girmek için gerekli olan yeterliliklere çabuk bir şekilde ulaşmasını sağlar.

Yoğun teknoloji kullanan havayolu işletmeleri, teknoloji ve pazardaki değişim hızının yüksek olduğu dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu çevresel özelliklere sektördeki yoğun rekabet unsuru da eklenince, havayolu işletmelerinin organik bir

¹⁶¹ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu”, Ankara, 2001, s.20-25.

¹⁶² ibid, s.20-25.

¹⁶³ ibid, s.20-25.

örgüt yapısı kullanarak çok çabuk karar alabilen ve değişen çevre koşullarına çok çabuk ayak uydurabilen esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede her gün yenilenen teknolojiye yetişebilmek adına havayolu işletmelerinin birleşmede çözüm araması çok muhtemel gözükmektedir.¹⁶⁴

3.2.4. Stratejik Şirket Evlilikleri: Birçok şirket evliliği, yarısından çoğu birbiriyle rekabet eden şirketler arasında stratejik nedenlere dayalı olarak yapılmıştır. Şirketler faaliyette buldukları pazarda bir numara veya baskın olmak istemektedirler. Bu şirket evliliklerine yol açmakta, rakipleri saf dışı bırakmakta veya rekabet için gerekli olan büyük rakamlara ulaşmaktadır. Bu tip şirket evliliklerinde şirketler genelde pazara hâkim konuma gelmektedirler. Bu tip şirket evlilikleri otoriteler tarafından dikkatle incelenmektedir.¹⁶⁵

Rekabet kanunu ile sınırlandırmaları olan bu tür birleşmelerde işletmenin bulunduğu pazarda tekel olmasını önlemektedir. Tekelleşme ile işletmenin aynı pazarda uçuşlarını gerçekleştiren havayolu işletmelerini haksız rekabet ortamına sokmaması gerekmektedir. Birleşen havayolu işletmeleri buldukları pazarda hâkim olmak için o pazarda bulunan en büyük rakipleri ile birleşip pazarda tek güç yaratmak istemektedirler. Rekabet kurallarının uygulanması ile liberalleşmenin ilerlemesine engel şirket davranışları önlenmiştir. Pazarda faaliyette bulunanların fiyat anlaşmaları yapmalarına izin verilmemiş; anlaşma yoluyla, pazara yeni girenlerin havaalanı ya da bilgisayar rezervasyon sistemi gibi altyapı hizmetlerinin dışında bırakılması gibi uygulamalarla pazara yeni girişlerin önlenmesi engellenmiştir. Birçok konuda esneklik sağlayan bu kurallar sadece havaalanı slotları ve yolcu tarifeleri ile ilgili kısımda katı çizgiler çizmiştir. Bu şekilde havayolu işletmeleri arasında gerçekleştirilecek birleşmelerle yaratılacak haksız rekabette önlenmiş olacaktır.¹⁶⁶

3.2.5. Pazarın Finansal Durumuna Göre: Düşük faiz oranları ve enflasyon, yatırım için uygun bir ortam yaratır ve bu da hisse senedi piyasasının yükselmesine neden olur. Günümüzde şirket evlilikleri 1980'lerdeki gibi nakit veya borçlanma yoluyla değil, hisse senetlerinin karşılıklı değişimi şeklinde gerçekleşmektedir.

¹⁶⁴ Göktepe, Hülya, a.g.e, s.213-240.

¹⁶⁵ ibid, s.213-240.

¹⁶⁶ DPT (2001), Havayolu Ulaştırması Ö.İ.K. Raporu, Ankara.

Bulunulan pazarda faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmeleri, bağlı buldukları ülkede yaşanan enflasyon oranlarının havayollarının birleşme kararı almasında çok önemli rol oynamaktadır. Enflasyonun her yıl çok büyük değişimler göstermemesi beraberinde düşük faiz oranlarını getirmektedir. Bu ortamda işletmeler geleceklelerini daha kolay görebilmekte ve pazar paylarını arttırmak için çok büyük risk almalarına gerek kalmamaktadır. Günümüzde şirket evlilikleri 1980'lerdeki gibi nakit veya borçlanma yoluyla değil, hisse senetlerinin karşılıklı değişimi şeklinde gerçekleşmektedir.¹⁶⁷

3.2.6. Maliyetleri Düşürmek: Global kriz ortamında sürekli artan yakıt fiyatları ile havayolu işletmeleri maliyetlerini düşürmek için ya küçülmeye gitmektedir ya da pazarda ayakta durabilmek için maliyetlerini paylaşabileceği diğer bir havayolu şirketi ile birleşecektir. Maliyetlerini düşürmek karını maksimize etmek için işletmeler birleşmeyi bir yöntem olarak kullanılabilmektedir.¹⁶⁸

Bir havayolu işletmesinde maliyetlerini düşürmek için bir araya gelen iki havayolu işletmesi bu kararı almadan önce gerekli araştırmaları yapıp değerlendirme ve analizlerini gerçekleştirmelidir. Aksi durumda gerçekleşecek birleşme beklentileri karşılamayacaktır. Maliyetleri daha da arttıracaktır. Örneğin farkı filo yapılarına sahip iki havayolunun birleşmesi maliyetleri azaltmak yerine daha da arttıracaktır. İstenen sinerji yaratılamayacağı için iki havayolu arasında gerçekleşen birleşme daha zararlı bir hal alacaktır.¹⁶⁹

Bir havayolu işletmesinin en önemli gider kalemi yakıt harcamalarıdır. Petrol fiyatlarındaki artış havayollarının en büyük korku kaynağı olmaktadır. Bilet fiyatlarına bu artışı yansıtmak istemeyen havayolu işletmeleri bu gider kalemini azaltmak için başka havayolları ile birleşmektedir. Yapılan araştırmalar petrol fiyatlarında artışın devam etmesi halinde havayolu işletmeleri arasında yapılan birleşmelerin artacağına işaret etmektedir. IATA'nın 2008 yılının ilk 3 ayında yaptığı araştırmalar petrol fiyatlarındaki artıştan dolayı 14 havayolu iflasını bildirdiğini ve kapandığını göstermektedir. Fiyatların artması halinde

¹⁶⁷ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları**, 24.06.2008

¹⁶⁸ Göktepe, Hülya, **a.g.e.**, s.213-240.

¹⁶⁹ *ibid.*, s.213-240.

pazarda ayakta durmak isteyen havayolu işletmeleri diğer şirketlerle birleşme yoluna gitmek isteyebileceklerdir. ¹⁷⁰

3.2.7. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma: Ölçek ekonomisi, üretim miktarı arttıkça, ortalama üretim maliyetinin düşmesini ya da değişmez maliyetlerin daha geniş bir üretim hacmine yayılmasını ifade eder. Büyük ölçekte faaliyet göstermenin sağlayacağı en önemli fayda girdi maliyetlerinin düşürülmesidir. Birleşme, mevcut donanımın daha verimli kullanılması ile atıl kaynakların üretim sürecine kazandırılmasına, şirketler arasında teknik bilgi akışının kolaylaşmasına ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin daha düşük maliyetle yapılmasına olanak sağlar. Öte yandan birleşme sonrası kapasite ve doluluk oranlarının artması, faaliyet alanlarının genişlemesi, uçuş ağlarının geliştirilmesi ve tarife sayısının artması maliyetleri düşürür. ¹⁷¹

3.2.8. Finansal Olanaklardan Yararlanma: Birleşme oluşturan şirketler daha büyük miktarlarda ve uygun koşullarda finansman olanağı sağlarlar. Büyük şirketlerin, küçük şirketlerle birleşmesinin en önemli nedeni, öz sermayelerinin verimliliğini artırmada kaldıraç faktöründen yararlanmaktır. Küçük şirketlerin finansman olanakları sınırlı olduğundan borç oranları düşüktür. Büyük şirketler borçtan daha fazla yararlanmak için küçük şirketlerle birleşmeye giderek borçlanma kapasitelerini arttırıp sermaye maliyetlerini düşürürler. ¹⁷²

Son yıllarda havayolu şirketlerine, ticari kredilere ihtiyaç duymadan uzun vadeli mal edinme fırsatı sunan finansal kiralama (leasing) yoğun olarak kullanılmaya başlamıştır. Bir ile üç yıl gibi kısa dönemi kapsayan kiralama süreci havayollarına direkt satın almaya göre daha fazla talep yaratma şansı yaratır. Böylece rekabetin yoğun olduğu alanlarda havayolları, gelirlerini maksimize etmekte, pazar payını korumakta ve optimal kârlılığa ulaşmaktadır. ¹⁷³

3.2.9. Riski Azaltma ve Yayma: Havayolu şirketleri birleşme oluşturarak, uçuş hatları, bölgeler ya da dönemselliğe ilişkin riskleri azaltmaktadır. Birleşme ile farklı bölgelerde daha fazla uçuş hattına ve faaliyet olanağına sahip olan şirketler rantabl olmayan bir hattın zararını, rantabl olan hatlarla kapatmaktadır. Ayrıca özel tarifeler uygulayarak veya

¹⁷⁰ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları**, 24.06.2008

¹⁷¹ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları**, 24.06.2008

¹⁷² Göktepe, Hülya, **a.g.e.**, s.213-240.

¹⁷³ *ibid*, s.213-240.

uçuşların yetersiz olduğu bölgelere yolcu taşıyarak çeşitlilik sağlamakta, doluluk oranlarını ve karlılıklarını yükseltmektedirler.

3.2.10. Psikolojik Nedenler: Birleşmelerin temel nedeni ekonomik olmakla birlikte, psikolojik nedenler bu süreci hızlandırmaktadır. Şirketin piyasadaki yerini koruma arzusu, piyasada üstünlük kurma isteği, demode olma veya geri kalma kaygıları şirketleri birleşmeye zorlar. Büyümeyi gerçekleştiremeyen şirketlerin rakipleri tarafından yok edileceğinin düşünülmesi, şirketin girişim gücünün ve piyasaya uyum yeteneğinin azalması da diğer psikolojik nedenlerdir.¹⁷⁴

Son yıllarda oluşan birleşmeler sonucunda, pazarda üstünlük elde eden mega taşıyıcıların olması, birleşme dışında kalan şirketleri güç durumunda bırakmakta, rekabetin yarattığı yok olma kaygısı ile şirketler birleşmeye giderek güçlü bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır.¹⁷⁵

3.2.11. Daha Güçlü Yönetime Sahip Olma

Şirketlerin ellerindeki maddi ve beşeri kaynakları etkin ve verimli kullanma amacına ulaşmalarının tek yolu güçlü bir yönetime sahip olmalarıdır. Deneyimsizlik ve örgütlenme yetersizliği nedeniyle yönetimde başarısız olan küçük ve orta büyüklükteki şirketler yönetim yapısı güçlü olan şirketlerle birleşerek, iyi bir mali yönetime sahip olmakta ve etkinliklerini arttırmaktadır. Havayolu birleşmelerinde ortaklardan en güçlü yönetime sahip olan şirket, yönetim bilgi sistemlerini kullanarak diğerlerine yönetim desteği vermekte ve yönetimi güçlendirmektedir.¹⁷⁶

3.3. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞME TÜRLERİ VE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Uluslararası Hava Taşımacılığı Teşkilatı (IATA) kurallarına göre yürütülen havayolu ulaştırmasında, hizmet türlerinin, uçuş hatlarının, bilet ücretlerinin tek bir merkezden belirlenmesi fiyat rekabetini ortadan kaldırmış, hizmet çeşitliliğini azaltmış ve

¹⁷⁴ Güven, P. “Türk Rekabet Hukuku ve Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Birleşme ve Devralmaların Denetlenmesi”, Yetkin Yayınları, Ankara, 2003, s.84-88

¹⁷⁵ ibid, s.84-88

¹⁷⁶ ibid, s.84-88

hizmet kalitesinin düşmesine neden olmuştur. Bu durum serbestleşme hareketinin başlamasına neden olmuştur. Serbestleşme, devlet denetiminin ve kuralların kısıtlanması anlamına gelmekle birlikte, kurallardan bütünüyle sıyrılmayı değil, fiyatlar, kapasite ve uçuş hatları üzerindeki ekonomik denetimin azalmasını ifade etmektedir. Serbestleşme hareketi ile birlikte yerel ya da bölgesel düzeyde faaliyet gösteren birçok havayolu şirketi kurulmuştur. Böylece havayolları arasında başlayan yoğun rekabet bilet ücretlerinin düşmesine neden olmuştur. Ayrıca yeni uçuş hatları açmak, zarar edilen hatlardan çekilmek, talep artışı halinde kapasiteyi yükseltmek ve bilet fiyatlarında farklılaştırma yapmak kolaylaşmıştır.¹⁷⁷

Serbestleşme ile ortaya çıkan bütün bu gelişmeler sonucunda artan rekabet, maliyet artışı ve hizmet kalitesinin yetersizliği gibi olumsuzluklar havayollarını birlikte hareket etmeye teşvik etmiş ve birleşmeler başlamıştır. Birleşme, tüm dünyayı kapsayan uluslararası ağlarla yolculara istedikleri noktadan biletlerini alıp, daha çok destinasyona seyahat etme olanağı sağlamaktadır.¹⁷⁸

Havayolu Ulaştırmasında Görülen Birleşme Türleri ve Başlıca Stratejik İşbirlikleri Sunlardır:

3.3.1. Şirketlerin Elde Edilmesi Yoluyla Birleşme: Şirketlerin elde edilmesiyle oluşturulan birleşmelerin literatürde tanım, kapsam ve içeriği konularında ortak bir görüş yoktur. Bazı bilim adamları birleşme(füzyon, merger) ve şirket satın almalarını (takeover, acquisition) aynı kapsamda ele alırken, bazıları bu iki olgunun farklı olduğunu düşünmektedir. Kavram karmaşasının en büyük nedeni şirketlerin tüzel kişiliklerinde oluşan değişikliklerin doğru algılanmamasıdır. Havayolu ulaştırmasında şirketlerin elde edilmesinde en sık birleşme ve take-over kullanılmaktadır.¹⁷⁹

3.3.1.1. Birleşme (Merger, Füzyon) : Birleşme, benzer büyüklükte iki veya daha fazla şirket yönetiminin kendi istekleri ile eşit şartlarda birleşerek tek bir şirket haline gelmesi şeklinde tanımlanabilir. Birleşme oluşumunun temel koşulları, her iki şirketin

¹⁷⁷ ibid, s.84-88

¹⁷⁸ ibid, s.84-88

¹⁷⁹ ibid, s.84-88

stratejik çıkarlarının uyumlu olması, şirketlerin gönüllü olmalarıdır. Birleşme sonrası her iki şirket de tüzel kişiliğini kaybeder.¹⁸⁰

Birleşme iki şekilde oluşturulabilir: Bunlardan birincisi şirketi devralma yoluyla birleşmedir. Bir şirketin başka bir şirketi devralması ile oluşan birleşme de, devralınan şirketin tüzel kişiliği sona erer ancak devralan şirketin tüzel kişiliği devam eder. Birleşmede kullanılan diğer bir yöntem yeni şirket kurulmasıdır. Bu tür birleşmede, her iki şirketin de tüzel kişiliği sona erer ve yeni bir tüzel kişilik oluşturulur. Kapanan şirketlerin varlık ve borçlarının tamamı yeni kurulan şirkete devredilir.¹⁸¹

Havayolu ulaştırmasında, birleşme oluşumunun ilk örnekleri 1985 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmüştür. O yıllarda Premont Empire, Henson, Jestream'i, USAir Pennsylvania ve Suburbani, Pan Am Ransome, Texas Air, Bar Harbor, Rocky Mountain'ı, Alaska Airlines San Juan ve Horizon'u devralarak birleşme oluşturmuşlardır. Sonraki yıllarda American Eagle Simmons ve Command'ı devralmıştır. Bütün bu birleşmeler sonucunda, tüm dünya da faaliyet gösteren American Airlines, Delta Airlines, Northwest Airlines, Texas Air, United Airlines, USAir gibi mega taşıyıcılar ortaya çıkmıştır.¹⁸²

Havayolu ulaştırmasında birleşme bir güç unsuru olmakla birlikte, tekelleşme eğilimini de arttırmaktadır. Bu durum hizmet kalitesinin düşmesine ve fiyat artışına neden olabileceği gibi iş görenin kıdem, tazminat, transfer ve emeklilik haklarının eski şirketten yeni şirkete devredilmemesi gibi nedenlerle, havayolları ile sendikaları karşı karşıya getirerek büyük sorunlar yaşanmasına neden olabilir.¹⁸³

3.3.1.2. Şirket Kontrolünün Ele Geçirilmesi (Takeover)

Takeover, bir şirket üzerinde, şirket yönetimi ve ortakların istememesine rağmen kontrol veya sahiplik elde etmek isteyen bir şirketin, sürpriz alıcı olarak ortaya çıkma çabasını ifade eder. Takeoverda alıcı şirket, diğer şirkete bir teklif sunar ve kısa sürede sonuçlanmasını

¹⁸⁰ ibid, s.84-88

¹⁸¹ ibid, s.84-88

¹⁸² DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), “**Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyon Raporu**”, Ankara, 2007, s.41-51.

¹⁸³ Güven, P.a.g.e, s.84-88

ister. Eğer yönetim satışı kabul etmez ise ortaklara başvurulur ve onların elindeki hisseler satın alınır. Hisselerin satın alınması dışında halka açık hisselerin tümünün toplanmasıyla halka kapalı hale getirilmesi veya özelleştirme yapılırken hisselerin çoğunun ele geçirilmesi takeover için kullanılan diğer yöntemlerdir.¹⁸⁴

Takeoverda hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, hisselerin zorla ele geçirilmesi söz konusudur. Havayolu ulaştırmasında takeover oluşumu birleşme uygulaması ile başlamıştır. Havayollarına ekonomik büyüme olanağı sağlayan takeover uygulamasını ilk yapan havayolu British Airways küçük şirketlerin hisselerini ele geçirerek üstünlük sağlamıştır. Benzer şekilde Air Canada da şirket hisselerini ele geçirerek büyüme stratejisi uygulamaktadır.¹⁸⁵

Havayolu ulaştırmasında şirket hisselerinin kimin elinde olduğunun tam olarak bilinmemesi nedeniyle takeoverlara ilişkin bilgi sınırlıdır. Bunun en önemli nedeni her iki şirkette hukuki ve ekonomik bağımsızlığını sürdürmesi ve yasal düzenlemelerin yetersiz kalmasıdır. Takeover ilk kez 1989 yılında Avrupa Birliği'nin gündemine alınmış ve şirketlerin korunmasına ilişkin önlemler bir tasarı haline getirilerek hukuki düzenlemenin temeli atılmıştır.¹⁸⁶

3.3.2. İmtiyaz Sistemi (Franchising)

İmtiyaz sisteminin temel özelliği imtiyaz sahibinin bilgi, deneyim ve uygulamalarını standardizasyon düzeyini arttırmak amacıyla imtiyaz alana aktarmasıdır. Havayolu imtiyazları önceleri bir havayolu şirketinin diğerinin ismini kullanmasına izin verilmesi ve tek tip uçaklar ile sınırsız marka imajı olarak tanımlanmıştır. Sistem zamanla havayolu şirketlerini koruma ve genişletmeye fırsat veren, finansman giderlerini azaltan bir işbirliği haline gelmiştir.¹⁸⁷

Havayolu ulaştırmasında imtiyaz sistemi ilk olarak 1978 yılında yapılan düzenlemelerle Air Florida ve Air Miami havayollarında kullanılmıştır. USAir temel uçuş noktalarında, farklı bölgelerdeki yaklaşık 250 noktaya uçuş yapan ve sistem dahilinde

¹⁸⁴ Shweiger, David, M, Philippe. "Creating Value Through Merger and Acquisition Integration", içinde: **Advances in Mergers and Acquisitions**, Vol.2, Cary COOPER, Alan GERGORY (Ed), Elsevier Science Ltd, 2003, s.14-19

¹⁸⁵ ibid, s.14-19

¹⁸⁶ ibid, s.14-19

¹⁸⁷ ibid, s.14-19

yaklaşık 5 milyon kişiyi uçuran, USAir Express olarak bilinen imtiyaz sistemini oluşturmuştur. Avrupa havayollarında ise imtiyaz sistemini ilk kullanan British Airways'dir.

Havayolu imtiyazlarının temel avantajı iç hatlarda yeni uçuş ağlarına dahil olabilmektir. Bu durum uluslararası uçuşları da beslediği için etkinliği arttırmaktadır. Ayrıca imtiyaz sistemi maliyeti arttırmadan, uçuş ağlarını genişletme olanağı sağlamaktadır.¹⁸⁸

İmtiyaz sistemi, büyük şirketlerin hizmet standartlarını koruma zorunluluğu getirdiğinden maliyet artışına neden olmaktadır. Son yıllarda sisteme dâhil olan şirketlere maliyetlerini düşürmeleri konusunda artan baskılar, sistemin özü ile çelişmekte, imtiyaz sistemi bu uygulamalar nedeniyle olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.¹⁸⁹

3.3.3. Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliance)

Havayolu sektöründe yukarıda belirtilen birleşme uygulamalarının yanı sıra, şirketlerin küresel rekabet gücünü artırmak için kullandıkları stratejik işbirliği türleri ile birden fazla şirketle ortak ticari faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir.¹⁹⁰

Stratejik işbirliği, işletmelerin sektörde rekabetçi bir üstünlük elde edebilmek için mal ve hizmetin üretimi, dağıtımı ve geliştirilmesi konularında kaynaklarını ve öz yeteneklerini ortaklaşa kullanmalarıdır. Stratejik işbirliğinin amacı, üretim, AR-GE ve pazarlama gibi konularda sinerji oluşturarak, yeni değer yaratmaktır. Havayolu şirketleri arasında işbirliği yapılmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁹¹

Havayolu şirketleri işbirliği yaparak ekonomik, finansal ve yönetsel açıdan gelişmekte, uçuş ağlarını genişletmekte ve pazar payını arttırmaktadır. Havayolu ulaştırmasında farklı işbirliği türleri kullanılarak bu gelişmelerin daha hızlı gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Havayollarında en çok kullanılan işbirliği türleri, code-sharing, frequent flyer, joint venture, pool agreement, ve pazarlama işbirliğidir.¹⁹²

¹⁸⁸ H. Sumer, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.210-216

¹⁸⁹ ibid, s.210-216

¹⁹⁰ ibid, s.210-216

¹⁹¹ ibid, s.210-216

¹⁹² ibid, s.210-216

3.3.3.1. Kod Paylaşımı Anlaşması(Code-Sharing)

Temel amacı uçuş ağlarını birleştirmek olan kod paylaşımı havayolu işbirliğinde kullanılan en basit uygulamadır. Kod paylaşımında, iki havayolu şirketinin uçuş programları koordine edilerek, yolcuların ve bagajların aktarma süresi kısaltılmakta ve aktarma için bekleme yapılmadığından zaman kaybı engellenmektedir.¹⁹³

Kod paylaşımı yapan şirketler, uçuşları farklı olmasına rağmen ortak bir kod kullanarak, iki şehir arasındaki aktarmalı uçuşlara tek bir uçuş kodu vererek direkt uçuş gibi gösterirler. Böylece yolcular herhangi bir gecikmeyle karşılaşmadan, aktarma için bekleme yapmadan gitmek istedikleri yere daha kısa sürede ve kolayca ulaşırlar.¹⁹⁴

Amerika'daki büyük havayollarının bölgesel havayolları ile yaptığı anlaşmalarla gelişmeye başlayan kod paylaşımı kısa zamanda tüm dünyaya yayılmış ve havayolları arasında en sık kullanılan işbirliği şekli olmuştur. Kod paylaşımı transferlerin kolay yapılması ve havaalanındaki beklemenin azalması nedeniyle yolcular tarafından da tercih edilmektedir.

Kod paylaşımı anlaşmaları, anlaşmayı yapan havayollarının uçuşları direkt uçuş gibi görüldüğü için havayolları için büyük önem taşımaktadır. Çünkü direkt uçuşlar seyahat acentalarının bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinde ekranın ilk sayfasında görünür. Rezervasyonların çoğunun ilk sayfadan yapılması nedeniyle, havayolu ulaştırma şirketinin bu sayfada görünmesi büyük avantaj sağlamaktadır.¹⁹⁵

Havayolu ulaştırma şirketleri ve yolcular için pek çok avantaj sağlayan kod paylaşımının bazı olumsuz yönleri de vardır. Özellikle farklı iki havayolu şirketinin aynı hizmet kalitesinde olmaması nedeniyle, müşteri memnuniyeti, ikram(catering) ve yer hizmetleri konusunda ciddi sorunlar yaşanmaktadır.¹⁹⁶

¹⁹³ Shweiger, David, M, Philippe.a.g.e., s.14-19

¹⁹⁴ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu”, Ankara, 2001, s.25-35.

¹⁹⁵ ibid, s.25-35.

¹⁹⁶ ibid, s.25-35.

3.3.3.2. Sık Uçuş(Frequent Flyer) Programı Anlaşması

Sık uçuş programı anlaşması havayolu şirketlerinin, özel fırsatlar ve ödüller sunarak yolcuları sık uçmaya teşvik etmek amacıyla yaptıkları anlaşmadır. Sık uçuş programı uygulayan havayolu ulaştırma şirketlerinin temel amacı sık uçan yolcuların ihtiyaçlarını karşılayarak ve ödüllendirerek marka imajı yaratmak, pazar payını ve gelirleri arttırmak ve pazarlama giderlerini minimize etmektir.¹⁹⁷

Havayollarında economy class (ekonomi sınıfı), business class (iş adamı sınıfı) ve first class (birinci sınıf) olmak üzere üç farklı uçuş sınıfı bulunmaktadır. Havayolu ulaştırması planlaması yapılırken, her üç sınıf için ayrı ayrı stratejiler oluşturulmakta ve farklı hizmetler sunulmaktadır.¹⁹⁸

Havayolu ile taşınan yolcuların ortalama %8'i iş amaçlı seyahat etmektedir. Bu yolcuların tatmin düzeylerini arttırmak ve müşteri sadakati yaratmak için oluşturulan sık uçuş programları ile sık seyahat eden iş adamlarına bedava bilet, tatil vb. birçok ödül sunulmaktadır. Sık uçuş programı üyelerine verilen ve ilk kez Amerika'nın büyük havayollarında kullanılan Smart Card benzeri kredi kartı kullanımı, Avrupa havayollarında da yaygınlaşmakta olan bu kartlarla yolcuların bekleme süresinin azaltılması ve yer hizmetlerinde otomasyonun artırılması hedeflenmektedir.¹⁹⁹

Sık uçuş programları, sık seyahat eden işadamları için pek çok avantaj sağlamasına rağmen, bazı problemlere de yol açmaktadır. Örneğin, sık uçan yolcular uçtukları bütün hatları kapsayacak çok sayıda havayolu şirketinin sık uçuş programına üye olmak zorunda olduğundan, vaat edilen ödüllerin kazanılması güçleşmektedir. Ancak son yıllarda bu olumsuzluğu gidermek amacıyla, işbirliği içinde olan havayolları, karşılıklı uçuşlardan oluşan sık uçuş programları oluşturmaktadır.²⁰⁰

¹⁹⁷ H. Sumer, a.g.e, s.210-216

¹⁹⁸ ibid, s.210-216

¹⁹⁹ http://www.sunexpress.com.tr/biz-kimiz/sunexpress_100269_0.html# iletişim adresli web sayfası,

SunExpress Kuruluş ve Ortaklık Yapısı, 23.05.2008

²⁰⁰ Shweiger, David, M, Philippe.a.g.e., s.14-19

3.3.3.3. Havuz Anlaşmaları (Pool Aggrements)

Uluslararası havayolu ulaştırmasında, genellikle her uçuş hattında en az iki havayolu şirketi birbiriyle rekabet halindedir. Bu yoğun rekabeti azaltmak isteyen havayolu firmaları özel anlaşmalar yaparak kazançlarını arttırma yoluna gitmektedir. Havuz anlaşmalarında iki havayolu şirketi belli hatlardaki karşılıklı uçuşlardan doğan gelir ve giderlerini paylaşarak uçuş faaliyetlerini ortak olarak yürütürler.²⁰¹

Havayolu şirketleri rekabet halinde olduğundan, uçuş programlarını talebin yoğunluğuna göre belirlemekte, aynı uçuş noktalarında ve aynı saatlerde birçok uçuş düzenlemektedir. Birçok havayolu şirketinin aynı anda uçması, doluluk oranlarını düşürmekte ve maliyeti arttırmaktadır. Havuz anlaşması ile uçuş sıklıklarında ve uçuş tarifelerinde ortak düzenlemeler yapılarak yolcu sayıları arttırılmakta ve maliyetler düşürülmektedir.²⁰²

Havuz anlaşması yolcular ve anlaşma yapan şirketler için avantajlı olmakta, doluluk oranı yüksek ve maliyeti düşük olan şirketler yolculara düşük fiyatla, kaliteli hizmet sunma olanağı bulmaktadır. Ancak, anlaşmaya dahil olmayan şirketler bu avantajlardan yararlanamadığı gibi, yıkıcı bir rekabetle de karşı karşıya kalmaktadırlar.²⁰³

3.3.3.4. Pazarlama Anlaşmaları

Pazarlama anlaşması son yıllarda en sık uygulanan işbirliği türlerinden biridir. Özellikle bilgisayar destekli rezervasyon ve satış sistemlerinin artışı pazarlama anlaşmalarını yaygınlaştırmıştır. Manuel sistemle yapılan rezervasyonların yetersiz kalması ve hizmetlerin aksamasından kaynaklanan sorunların giderilmesi için geliştirilen bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin amacı, rezervasyon sürecini hızlandırmak, bilet satışlarında etkin denetim sağlamak, rezervasyon sayısını ve doluluk oranlarını yükseltmektir. Ayrıca, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, havayolu ulaştırma şirketlerinin düşük maliyetle, etkin pazarlama yapmasını sağlamakta ve pazar paylarının artmasını sağlamaktadır.²⁰⁴

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve global dağıtım sistemlerinin temel amacı yalnızca havayolu şirketleri tarafından kontrol edilebilen uçuşlar, koltuk sayıları, fiyatlar

²⁰¹ H. Sumer, a.g.e, s.210-216

²⁰² ibid, .210-216

²⁰³ Shweiger, David, M, Philippe.a.g.e., s.14-19

²⁰⁴ ibid, s.14-19

hakkında veri yüklemidir. Bu veriler yüklendikten sonra, seyahat acenteleri aracılığı ile gerçekleştirilen satışların merkezden izlenmesi mümkün olmaktadır. Ayrıca seyahat acenteleri havayolu bilgisayarlı rezervasyon sistemleri üzerinden otel odası, araba kiralama vb. bilgileri alabilmekte ve rezervasyon yapabilmektedir.²⁰⁵

Havayollarının sahip olduğu bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, yatay ve dikey birleşmelerine olanak sağlamakta, pazar paylarını arttırmakta, doluluk oranlarını ve gelirleri yükseltmektedir. Ayrıca havayolları sahip oldukları bilgisayarlı rezervasyon sistemleri sayesinde, sisteme bağlı çalışan havayollarından alınan ücretler, yapılan rezervasyonlardan alınan komisyonlar ve seyahat acentelerinden alınan harçlar nedeniyle mali avantajlar da elde etmektedir.²⁰⁶

Havayolu bilgisayarlı rezervasyon sistemleri pazarlama ve dağıtım açısından birçok üstünlüğe sahip olmakla birlikte, bazı olumsuzluklara da neden olmaktadır. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine dâhil olmayan şirketler, hizmetlerini potansiyel müşterilere ulaştırabilmek için çokuluslu şirketlere bağımlı hale gelmekte, rezervasyonlarda, ücret ve sınıf tespitinde personelin kullanım hataları nedeniyle yolcular mağdur edilmektedir.²⁰⁷ Ayrıca bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin, bölgesel ve uluslararası düzeyde diğer elektronik rezervasyon sistemleriyle bütünleşmiş olması tekelleşmiş yapılar oluşturmakta ve yıkıcı bir rekabete neden olmaktadır.²⁰⁸

3.3.3.5. Ortaklık (Joint Venture)

Ortaklık iki ya da daha fazla şirketin ayrı ayrı yapmaları gereken bir projeyi birlikte gerçekleştirmek veya bir ekonomik faaliyeti yerine getirmek üzere imzaladıkları kısıtlayıcı bir anlaşma olarak tanımlanabilir.²⁰⁹

Ortaklıklar genellikle araştırma-geliştirme, pazarlama ve dağıtım gibi farklı ekonomik faaliyetleri gerçekleştirmek için oluşturulur. Ortaklık, işbirliği anlaşmalarına göre daha kapsamlı, birleşmeye göre daha basit bir hukuki ve ekonomik yapı oluşturur. Lisans

²⁰⁵ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), a.g.e, s.25-35.

²⁰⁶ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), a.g.e, s.25-35.

²⁰⁷ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları**, 24.06.2008

²⁰⁸ H. Sumer, a.g.e, s.210-216

²⁰⁹ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), a.g.e, s.25-35.

sözleşmesi gibi bir sözleşmeye dayalı ve uzun süreli bir ortaklık anlaşması imzalayan şirketler kârı paylaştıkları gibi, risk ve zarara da katlanırlar.²¹⁰

Havayolu ulaştırmasındaki ortaklık anlaşmalarının temelinde, Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa arasında bir köprü oluşturma amacı bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nin yerel havayolu trafiğinin dünya havayolu trafiğinin % 40'ını oluşturması, pazar payını arttırmak isteyen Avrupa havayollarının ortaklık yapmasına neden olmuştur.²¹¹

Havayolu ulaştırma şirketleri, ortaklık oluşturarak büyük ölçekli olmanın üstünlüklerini kullandıkları gibi, ortak pazar araştırmaları, pazarlama faaliyetleri, ürün çeşitliliği sağlama, dağıtım kanallarını genişletme ve uzun dönemde uluslararası düzeyde faaliyet göstererek küresel bir havayolu şirketi olma amacına da ulaşabilmektedir. Ortaklık, rekabetin azalmasına ve pazarda üstünlük sağlanmasına fırsat verdiğinden, havayolları arasındaki ortaklık anlaşmalarının her yıl artış göstermesine yol açmaktadır.²¹²

3.3.3.6. Blok Rezervasyon (Blockspace) Anlaşması

Blok rezervasyon anlaşması, iki havayolundan birinin diğerine koltuk veya kargo kapasitesinden, iki uçuş noktası arasında belli süreler için rezervasyon yapmasıdır. Blok rezervasyon anlaşmasında, talep yetersizliği nedeniyle herhangi bir yere uçuş düzenlemenin maliyeti yüksek ise, başka bir havayolu ulaştırma şirketinin koltukları satılarak maliyetler düşürülür. Blok rezervasyon anlaşması, iki havayolu ulaştırma şirketinin maliyetlerini düşürdüğü gibi, yeni uçuş hatları yaratarak faaliyet alanlarını genişletmelerini de sağlamaktadır.²¹³

3.3.3.7. Ticari (Commercial) Anlaşmalar

Ticari anlaşmalar havayollarının karşılıklı sefer yapmamaları halinde, tek taraflı sefer yapan havayolundan, kendi pazar hissesi karşılığında gelir temin etmesi gibi menfaatler sağlayan anlaşmalardır. Başka bir deyişle, bir havayolu ulaştırma şirketinin diğerine, belli

²¹⁰ DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), a.g.e, s.25-35.

²¹¹ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> 2010

²¹² <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> 2010

²¹³ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> 2010

trafik haklarını kullanma izni vermesi ve karşılığında yolcu başına belli bir ücret alınmasını sağlayan anlaşmalardır.²¹⁴

3.3.3.8. Prorasyon Anlaşmaları

Özel prorasyon anlaşması, havayolu firmasının uçmadığı bir hatta, o hatta faaliyet gösteren başka bir firma ile sabit ücret veya komisyon karşılığında anlaşma yaparak birbirlerinin seferlerine yolcu aktarmasına imkan sağlar. Özel prorasyon anlaşmaları sayesinde havayolu firması uçmadığı noktalara ulaşma imkânı bulmakta, potansiyel pazarını genişletmekte ve ilave yolcu kapasitesi yaratabilmektedir.²¹⁵

3.4. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN ETKİLERİ

Havayollarında yaşanan birleşmeler ile sınırlar ortadan kalkmakta ve rekabetin etkileri küresel bir boyut kazanmaktadır. Sivil havacılık sektöründe yaşanan en ufak bir gelişme dünyanın her yerinde yapılan sivil havacılık faaliyetlerini etkilemektedir.²¹⁶

Birleşmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşmesinin getirdiği etki ve yararları da mevcuttur. Ulusal çapta birleşmeler, yerli teşebbüslere dış piyasalarda daha iyi rekabet edebilme imkânı sağlarlar. Rekabet içerde olmadığı takdirde uluslar arası rekabet şansını yakalamak belki geçici bir süre için olabilir, ama uzun vadede mümkün değildir. Ayrıca uluslararası platformlarda gerçekleşen birleşmeler ülke ekonomisine, yabancı sermaye girişi, yeni istihdam imkânlarının yaratılması, teknoloji transferi ve ihracat artırışı gibi faydalar sağlamaktadır. Ekonomik verimleri düşük şirketlerin varlıklarının devam ettirilmesinde, ekonomik durgunluk ve kriz zamanlarında iflasların önlenmesinde birleşmeler önemli bir vasıta olarak görülmektedir.²¹⁷

Havayolu şirket evlilikleri pazardaki güçler dengesini etkilediği gibi Alliance'ları da etkilemektedir. Bu etki tüm havayolu şirketlerinde yankı uyandırmaktadır. Alliance'ların uçuş

²¹⁴ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> 2010

²¹⁵ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> iletişim adresli web sayfası, **Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları**, 24.06.2008

²¹⁶ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> 2010

²¹⁷ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> 2010

ağları içerisinde birleşen iki büyük rakip havayolu işletmesinin birleşmesi Alliance'ların da içinde bulunduğu uçuş ağında hâkim güç durumuna gelebilmektedir. Alliance ortağı olan bir havayolu işletmesinin aynı ortaklıkta bulunan başka bir havayolu işletmesi ile yatay birleşme gerçekleştirmesi demek o uçuş hattında bir rakibinin azalması ve kontrolü eline geçirmesi anlamına da gelebilmektedir. Ancak tekelleşmeyi önlemek adına rekabeti önleyici kanun devreye girmektedir. Ayrıca Alliancesları da etkilemektedir şirket evlilikleri, özellikle aynı işbirliği ortağı olan havayolu işletmelerinin birleşmesi ile ilgili işbirliğin içerisinde rekabet üstünlüğü sağlamış olmaktadır. Birleşen havayolu işletmeleri ortaklıkta buldukları işbirliğini de diğer ortaklıklara göre üstün durumunda sokmuş olmaktadır. Havayolları arasında yaşanan birleşmelerin avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır.²¹⁸

3.4.1 Havayolu Şirket Birleşmelerinin Avantajları

Havayolu işletmelerinin birleşmelerden sağlamak istedikleri en önemli avantaj maliyetlerini düşürmek ve kârını maksimize etmektir. Birleşmeyle yaşanacak maliyet azalışı ve buna bağlı olarak kardaki artış ile havayolu işletmeleri büyümeye devam edecektir ve bulunduğu pazarda rakiplerine karşı avantaj sağlayacaktır.²¹⁹

Uçuş Ağını Genişlemesi: Uçuş ağı havayollarının uçtukları hatları göstermektedir. İki havayolu işletmesinin birleşme kararı alması uçuş ağlarını da birleştirmesi anlamına gelmektedir. Taraflardan her biri birleşme ile başka bir uçuş ağına girmiş olacaklardır. Bu da başka bir pazara girişi normal şartlara göre daha da kolaylaştırmaktadır.²²⁰

Pazar Payını Artırması: Bir firma tarafından üretilen ürün veya ürünlerin satışının, o firmanın yer aldığı endüstri dalında üretilen tüm ürün veya ürünlerin satışı içindeki payıdır. Pazar payı kavramı, aynı zamanda belli bir malın satışının, o malın dahil olduğu mal sınıfının toplam satış miktarı içindeki payı olarak da kullanılır. Havayolu işletmelerinin pazar payları ise faaliyet gösterdikleri pazarda faaliyet gösteren diğer havayolu işletmeleri içerisinde sattığı koltuk sayısının oranı anlamına gelmektedir. Rekabet edebilme gücünü de gösteren pazar payı birleşme ile artış göstermektedir. Özellikle farklı iki pazarda faaliyet gösteren iki havayolu

²¹⁸ <http://www.mevzuatdergisi.com/2008/06a/02.htm> 2010

²¹⁹ “William E. O’Connor”; “**An Introduction to Airline Economics**”, 2007, sf 36-38.

²²⁰ ibid, s.36-38.

işletmesinin birleşmesi ile daha güçlü konuma geleceklerdir ve pazar payları birleşme ile artış gösterecektir. Pazar payları düşen şirketler çözüm olarak birleşmeyi görmektedirler.²²¹

Maliyetlerin Düşmesi: Havayolu sektörü maliyeti çok yüksek kar marjı maliyete göre daha düşük bir özellik göstermektedir. Maliyetleri kontrol altına almak ve azaltabilmek adına havayolu işletmeleri çareyi birleşmede görmektedirler. Şirketler küresel pazara üretimdeki maliyet yapısını, daha küçük olan kendi yerel pazarlarında tutturamayacaklarından, küresel şirketlerle rekabette yenik düşeceklerdir. Şirketler bu küresel yapılanmada yer almadığı takdirde, bunu yapmak ileride daha zor ve hatta pazara ilk girenin avantajı nedeniyle imkânsız olacaktır. Yabancı ortaklarla dışarıya açılmak (iç pazara açılmakla da beraber olabilir) geleceğin trendidir. Şirketler ya bu yolu izleyecekler ya da kendi iç pazarlarındaki paylarının ne zaman ellerinden alınacağını bekleyeceklerdir. Evvelce ülkeler arasındaki ekonomik kalkınma yarışı şimdi şirketlerin ortaklık yarışına dönmüştür. Hiç bir şirket kendi başına yeterli kaynak, yeterli beceri, bilgi ve yeteneklere sahip değildir. Küresel rekabet ve küresel rekabetin etkilerine hazırlıklı olmak ve maliyetleri kontrol altında tutmak için birleşmeler bir zorunluluk olarak görülmektedir. Havayollarının birleşmesi tüm sektörlerde olduğu gibi havayolu sektöründe de işletmelerin küresel boyutlarda maliyetlerini kontrol altına almada kullandıkları bir yöntemdir.²²²

Verimliliğin Artması: Şirketler sermaye, teknoloji, işgücü, eğitim teknikleri ve araçları gibi tek başlarına verimli kullanamadıkları bir takım unsurları bir araya gelerek, değerlendirme imkânını elde etmek için birleşmeye gitmektedirler. Bu şekilde ellerindeki başta teknolojik imkânları paylaşmış olacaklardır.²²³

3.4.2. Havayolu Şirket Birleşmelerinin Dezavantajları

Havayolu işletmelerinin birleşmeleri ya da bir işbirliğine ortak olması küresel pazar ortamında kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu birleşmelerin yaşanması beraberinde sıkıntıları da getirmektedir. Birleşen şirketler her konuda anlaşamayabilmektedir ve bunun sonucunda çıkan problemleri çözmek için uğraşan havayolu işletmeleri zarar uğrayabilmektedirler.

²²¹ ibid, s.36-38.

²²² ibid, s.36-38.

²²³ ibid, s.36-38.

Havayolu işletmelerinin birleşmelerinden doğan dezavantajlar genellikle havayolu pazarını, yolcuları ve çalışanları etkiler.²²⁴

Havayolu Pazarında Yaratılan Tekelleşme: Tekelleşme, ekonomik, siyasal, kültürel gibi herhangi bir alandaki örgütlü faaliyetin tek bir güç merkezi tarafından kontrolüdür. Havayolu pazarında pazar gücünü eline geçirmek isteyen rakip havayollarının birleşerek tekel oluşturma yolunda atılımlarda bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinin birleşmesi ile (özellikle yatay birleşme ile rakip şirketlerin birleşmesi) rekabet ettikleri hatlarda rekabetin ortadan kalkıp tekel oluşturması riski vardır. Aynı hatlarda uçuş faaliyetlerini sürdüren diğer havayolu işletmeleri için büyük bir dezavantaj yaratmaktadır. Bu durumda rekabet kanunları devreye girmektedir. Havayolları birleşmek için anlaşmaya vardıklarında bağlı oldukları ülkelerin ilgili rekabet kanunları çerçevesinde ilgili rekabet kurumlarının birleşmenin tekel oluşturmayacağına dair onayı gerekmektedir.²²⁵

Bilet Fiyatlarında Yaşanacak Artış: Havayollarında yaşanan birleşmelerin dezavantajlarından biri olan tekelleşme olasılığının gerçekleşmesi durumunda beraberinde bilet fiyatlarında artış yaşanma ihtimali doğmaktadır. Pazarda tekel oluşturan birleşik havayolu şirketleri pazara hakim duruma gelmesiyle pazarı kontrol gücü artabilir ve bilet fiyatlarını kurulan iki havayolu işletmesinin oluşturduğu yeni havayolu şirketi kontrolü altına alabilmektedir. Özellikle rakip durumundaki iki havayolu şirketinin birleşmesi ile rekabet ettikleri hatlarda rakiplerine karşı çok daha güçlü duruma gelmeleriyle bulunulan pazarda bilet fiyatlarına da müdahale etme şansları olmaktadır. Özellikle işçi sendikalarının karşı çıktığı bu durum ile iddia edilen, birleşmeler ile sektördeki rekabet en aza indirilerek uçak ve bilet ve buna bağlı hizmetlerin fiyatlarının kontrolü 3-5 büyük havayolu işletmesi tarafından belirlenmiş olacaktır.²²⁶

Çalışanlarla İlgili Olumsuzluklar: Şirket birleşmelerinde amaçlanan maliyetleri azaltmak, başka pazarlara erişimi kolaylaştırmak ve buna bağlı olarak karı maksimize etmektir. Tüm şirket birleşmelerinde sinerji en büyük beklenti olduğu gibi havayolu işletmeleri birleşmelerinden de bu sinerjinin yaratılması beklenmektedir. Havayolu şirketleri birleşmeden sonra ilk olarak çalışanları azaltma yoluna gidecektir. Aynı işi yapmakta olan iki

²²⁴ ibid, s.36-38.

²²⁵ ibid, s.36-38.

²²⁶ ibid, s.36-38.

insanın varlığı yerine bir elemanın o işi yapması yeterli sayılmaktadır. Örneğin, birleşme kararı almadan önce iki havayolu şirketinin belli değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Birbirinden farklı filo yapılarına sahip iki şirketin birleşmesi ile maliyetin artması kaçınılmazdır. Aynı tip sahibi iki teknisyenin birinin işten çıkarılması ile eleman azaltılmaktadır ve bu şekilde kar oranı arttırılmak istenmektedir. Havayolu işletmeleri birleşme kararı aldıktan sonra ilgili ülkenin rekabet kurumunun ve varsa o iş yerindeki sendikanın onayı gerekmektedir. Eğer çalışanların lehine dönüşecek bir durum söz konusu ise sendika bu birleşmeyi onaylamayabilir.²²⁷

3.5. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE BAŞARI KOŞULLARI

Havayolu birleşmeleri, çağdaş stratejik işbirliği düşüncesinin tamamlayıcı bir parçası haline gelmiştir. Ancak birleşme sonuçlarının olumlu olması ve başarısızlıkla sonuçlanmaması için, şirketlerin beklentilerini ve sağlıklı bir birleşmeyi nasıl oluşturacaklarını bilmeleri gerekmektedir.²²⁸

Birleşme oluşturmanın nedeni, yalnızca kârlılık oranını arttırmak değil, aynı zamanda yeni pazarlara girmek, özel uzmanlık alanları oluşturmak veya pazardaki rakiplere karşı rekabet gücünü arttırmak olmalıdır. Birleşmelerin başarılı olması için amacının doğru tanımlanması, gerçekçi politikalar oluşturulması, fiziki varlıkların yanı sıra işgücünün, makro düzeyde yapılacak analizlerle şirket çevresinin de değerlendirilmesi gerekmektedir.²²⁹

Havayolu ulaştırmasında hatalı birleşme kararları, birleşmeye dahil olan tüm şirketleri olumsuz etkilemektedir. Birleşme oluşturacak şirketler başarısızlıkla karşılaşmamak için bazı önlemler alarak başarı şansını arttırabilirler. Havayolu şirketlerinin birleşme oluştururken dikkat etmesi gereken unsurlar şunlardır:

3.5.1. Uyumlu Şirket Seçimi

Başarılı bir birleşme oluşturmanın temel koşulu doğru şirketin seçilmesidir. Başarılı bir birleşme oluşturmak için şirketlerin kültür açısından uyumlu olmaları gerekmektedir.

²²⁷ ibid, s. 38-42.

²²⁸ ibid, s. 38-42.

²²⁹ Akşit Nuran Aşık, “Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, Mevzuat Dergisi, 2008, sayı 126 s. 10-14.

İşletme kültürünün uyumsuz olması havayolu şirketlerinin güçlü olan şirketlere bağımlılığını arttırmaktadır. Oysa birleşmeye dahil olan havayolu şirketlerinin teknolojik, yönetsel, finansal bilgi ve deneyimlerini uyumlu ve açık stratejik hedefler doğrultusunda paylaşmaları gerekmektedir.²³⁰

3.5.2. Rasyonel Birleşme Politikaları

Psikolojik nedenlerle yapılan birleşmeler başarısızlığa yol açtığından, havayolu şirketleri birleşme oluşturma amaçlarına göre, ekonomik, finansal, yönetsel beklentilerini tespit etmeli, mikro ve makro düzeyde ön araştırmalar yaparak, beklentileri doğrultusunda rasyonel birleşme politikaları oluşturmalıdır. Rasyonel politikalar oluşturmanın temel amacı şirketin verimlilik ve kârlılığını arttırarak pazarda üstünlük elde etmektir. O halde mal ve hizmet kalitesinin arttırılması, müşteri tatmininin sağlanması, ürün çeşitliliğinin arttırılması, çalışanların sosyal ve ekonomik yönden tatmin edilmesi vb. rasyonel politikalar oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.²³¹

3.5.3. Güçlü Performans

Başarılı bir birleşme için başarılı bir şirket seçilmelidir. Bu nedenle birleşme oluşturulacak şirketin brüt ve net kâr marjları, satış giderlerinin satışlara oranı, likidite oranları, öz sermaye kârlılığı, pay senetlerinin fiyat/gelir oranı ve bu oranların geçmişteki gelişim trendinin incelenmesi zorunlu olmaktadır. Ayrıca havayolu şirketlerin imajı, talep yapısı ve tanınmışlık düzeyi de değerlendirilmelidir.²³²

²³⁰ Akşit Nuran Aşık, “Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, Mevzuat Dergisi, 2008, sayı 126 s. 10-14.

²³¹ ibid, s. 10-14.

²³² ibid, s. 10-14.

3.5.4. Şirketin Varlıklarının Değerlendirilmesi

Birleşme yapılmadan önce birleşme yapılacak şirketin varlıklarının değerlendirilmesi gerekir. Havayolunun filosundaki uçakların teknoloji düzeyi, sayısı, kapasiteleri, yer hizmetlerinin durumu, uçuş ağı, yapılan araştırma-geliştirme giderleri, şirketin uçuş planladığı yeni hatlar varlıklarının göstergesidir. Ayrıca havayolu şirketlerinin sahip olduğu birtakım haklar (imtiyaz hakkı vb.) ve bunların şirket gelirlerine etkisi de önemlidir. Şirket varlıklarının iyi durumda olması ve gelecekte aynı şekilde süreceğinin düşünülmesi durumunda birleşmenin başarılı olacağı söylenebilir.²³³

3.5.5. Güçlü Örgütsel Yapı

Havayolu birleşmelerinde, birleşme oluşturulacak şirketin uyumlu bir örgüt yapısına sahip olması, çalışanların nicelik ve niteliği, şirketin çalışanlarına sağladığı sosyal haklar, ücret politikalarının durumu ve iş görenlerin şirkete bağlılığı son derece önemlidir. Havayolu ulaştırmasında özellikle iş gören kalitesi büyük önem taşıdığından, birleşme oluşturulacak şirket çalışanlarının bilgi ve deneyiminin yeterli olması gerekmektedir. Ayrıca farklı şirket kültürlerinden gelen kişilerin birlikte çalışmasıyla ortaya çıkabilecek çatışmalar ve uyumsuzluklar incelenmeli ve birleşmeden önce uyumu kolaylaştıracak önlemler alınmalıdır.²³⁴

3.5.6. Sorunların Tespiti ve Erken Önlem Alınması

Havayolu birleşmelerinde başarıyı arttıracak bir diğer koşul da birleşme öncesi yapılan araştırmalarla içsel ve dışsal sorunların belirlenmesidir. Bu sorunlar belirlendiği takdirde, birleşme sürecine girmeden önce gerekli düzenlemeler yapılarak, önlem alınabilir. Aksi takdirde bu sorunlar birleşme sonrası ortaya çıkacak ve çözümlenmesi daha güç olacaktır.²³⁵

Havayolu birleşmelerinde yalnızca şirketin içyapısını ilgilendiren konularda önlem almak yeterli değildir. Uluslararası özellik taşıyan havayolu ulaştırmasının karmaşık bir yapı

²³³ ibid, s. 10-14.

²³⁴ ibid, s. 10-14.

²³⁵ ibid, s. 10-14.

oluşturması nedeniyle, ülkelerin politikaları, ekonomik gelişmişlik düzeyi, talep yapısı, pazarın ve rakiplerin durumu gibi faktörlerin de araştırılması gerekmektedir.²³⁶

3.6. HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Genel olarak Şirket Birleşme işlemlerini başarısızlığa götüren temel 7 neden aşağıda sıralanmıştır.

1. Vizyon

Vizyon, kişilerin ve kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun bir ifadesidir²³⁷. Çoğu zaman birleşme işlemlerinde taraf şirketler birleşmenin kendilerine getirebileceği fayda ve zararlar konusunda eksik ve hatalı bilgilere sahip olabiliyor. Genellikle birleşme işlemlerinde sağlanılacağı düşünülen esas fayda, maliyet avantajı ve sinerji etkisi olarak görülmektedir. Bu tür açıklamaların nedeni hisse senedi piyasalarının kısa dönemde bu açıklamalara prim vermesidir. Birleşme işlemlerinde analistlere birleşme sonucunda iyi bir maliyet avantajı yakalanacağı söylendiğinde bundan büyük mutluluk duymaktadırlar. Ancak bunun uzun zaman sürebileceği söylendiğinde bu birleşmeye kuşkuyla bakabilirler. Vizyon her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür, farklıdır. Gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir. Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır²³⁸.

2. Liderlik

Liderliği devretmede firmaların genellikle hızlı ve istekli olmadıkları görülmektedir. Bunlardan çoğu liderlik kaosunu görmezden gelirler ki, bu durum varlıklarını tehdit eder. Ortaya çıkan zaman ve kaynak israfı, işgücü arasında moral bozukluğuna ve belirsizliğe sebep olur.²³⁹

²³⁶ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın, 2000, s.11

²³⁷ H. Sumer, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.216

²³⁸ Erol Eren, **a.g.e**, s.12

²³⁹ H. Ülgen, S.K. Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.179

3. Büyüme

Firmaların birleşerek büyümedeki esas amaçları, bu büyümenin sağlayacağı ölçek ekonomilerinden faydalanabilmektir. Firmalar uzun dönemdeki başarıyı bir sonraki asamaya bırakarak kısa dönemdeki başarıdan gelecek sonucu merakla bekler ve bundan memnuniyet duyarlar. Ancak bu, sürekli devam ettirilebilecek bir amaç olamaz. Firmalar maliyetlerini kısip başarılı olmayı sağlayabilirler. Ancak uzun dönemde birleşme öncesi işlem moduna geri dönüş eğilimi içine girerler.²⁴⁰

4. Erken Kazançlar

Birleşme önceleri şirketler, çalışanların ve herkesin firmaya ortak olmayı isteyeceklerini düşünürler. Ancak gerçekte hazırdaki geleneksel düzene alışmış çalışanlar ve yöneticiler bu birleşmeyle büyük bir fayda sağlanamayacağına inanırlar. İşte bu gerekli inancı ve katılımı sağlamak, kısa dönemdeki erken kazançların daha çabuk, pozitif ve görülebilen maddi kazançlara dönüştürülmesiyle ve geleceğin daha parlak olduğunun iyi bir iletişimle anlatılmasıyla mümkün olabilir. Ancak bunu kabul ettirebilmek elbette garanti değildir.²⁴¹

5. Kültür

Firmalar genellikle kültürel engellerin varlığı hakkında bilgileri geri çevirirler. Oysa bu engeller mevcut bulunmaktadır ve kolaylıkla çözümlenemez. Örneğin bir ülkenin kendi milli şirketlerinin bir başka yabancı ülke kökenli şirket tarafından satın alınması hoş karşılanmayabilir. Bunun bir örneği de Türkiye'deki OYAK Bank'ın yabancı kökenli ING Bank'a satılmasıdır. Bu durum Türkiye'de pek olumlu karşılanmamıştır. Dinsel, ahlaksal ve güzellik anlayışı yönünden dünyamızın geleneksel değer sistemleri hızla değişmekte ve hatta ortadan kalkmaktadır. Bu değişim de satın alma ve birleşme durumlarına bakış açısını şekillendirebilmektedir.²⁴²

²⁴⁰ ibid, s.179

²⁴¹ H. Ülgen, S.K. Mirze, **a.g.e**, s.179

²⁴² ibid, s.179

6. İletişim

Şirketler birleşme programlarında iletişimin devamını ve geliştirilmesini sağlamak amacıyla iletişim yöneticilerine sahip olmalıdırlar. Ancak iyi bir iletişimle beraber birleşme daha kolay ve arzulanan bir duruma gelebilecektir. İşte bu bahsettiğimiz iletişim yöneticilerin görevi sadece yazılı belgelerle, tv, gazete ve dergilerde piyasayı bilgilendirmekten ibaret değildir. Şeffaf bir iletişim ağıyla beraber aktif bir stratejiyle belirsizliğin ve çalışanların gerginliğinin azaltılması hedeflenmelidir. Strateji, bir kuruluşun hissedarları için nasıl sürdürülebilir değer üretmeyi hedeflediğini açıklar.²⁴³ Yöneticiler için etkili bir iletişim kurmadan yöneticilik yapmak imkânsızdır. Anlaşılır biçimde iletişim kurulmaz ve ifadelerde sıkıntı çekilirse insanlar anlatılmak istenileni bilemeyecektir. Doğru aktarım, düşünce ile eylem arasındaki gerekli bağı kurar.²⁴⁴

7. Risk Yönetimi

Şirket birleşmelerinde karşılaşılabilecek riskler, en iyi şekilde risk yöneticileriyle ve bu kişilerin alacakları rasyonel ve geleceğe ilişkin kararlarla indirgenebilir. Ancak riskler birleşmeden önce gerçeğe yakın olarak tahmin edilmez ve görmezden gelinirse firma açısından çok büyük sorunlara neden olabilir. Bu nedenle çok ayrıntılı analizlerin yapılması zorunludur.²⁴⁵

Havayolu birleşmeleri açısından konuya baktığımızda ise Havayolu şirket birleşmeleri şirketler açısından son derece yararlı sonuçlara yol açmasına rağmen, birçok sorun da ortaya çıkabilmektedir. Birleşme oluşturan şirketlerin bu sorunlarla karşılaşmasının temel nedeni büyüme ile genişleyen kaynakların etkin yönetiminin ve denetiminin sağlanamamasıdır. Birleşme sonucu büyüyen veya faaliyet hacmi artan bir şirket, insan kaynakları, pazarlama, finansman, üretim ve ürün ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar aşağıdaki gibi incelenebilir:

²⁴³ R.S.Kaplan, **D.S.Norton, Strateji Haritaları**, Çev: Seyda Öztürk, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s.37

²⁴⁴ Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, 2000, s.40

²⁴⁵ H. Ülgen, **a.g.e.**, s.179

3.6.1. Birleşme Öncesi Sorunlar

Havayolu ulaştırma şirketlerinin avantajlı bir birleşme oluşturabilmesi için yapısal olarak uyumlu olması gerekmektedir. Alt yapısı, finansman olanakları, yönetim kadrosu, politika ve stratejileri yetersiz olan bir şirketin birleşme oluşturması oldukça güçtür. Ayrıca şirketin ekonomik, sosyal ve hukuki çevresi de birleşme öncesi sorunların oluşmasına neden olmakta ve havayolu ulaştırma şirketlerinde birleşme öncesinde içsel ve dışsal sorunlar ortaya çıkmaktadır. ²⁴⁶

3.6.1.1. İçsel Sorunlar

Havayolu şirketlerinin içsel sorunları, isminden de anlaşıldığı gibi şirketlerin içyapısını ilgilendiren, belli plan ve politikalarla müdahaleye olanak sağlayan sorunlardır. Ancak şirket olanaklarının yetersizliği veya dışsal faktörler nedeniyle çoğu kez şirketin içyapısının tamamen değiştirilmesi mümkün olmamakta ve havayolu şirketlerinin sorun yaşamasına neden olmaktadır. Bu sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: ²⁴⁷

- Büyüme ve genişleme isteğinde olan havayolu şirketinin, bu amacını gerçekleştirecek nicelik ve nitelikte yöneticiye sahip olmaması
- Üst düzey yöneticilerin piyasadaki gelişmeleri takip etmemesi, piyasa analizlerine gereken önemi vermemesi nedeniyle faaliyet alanını genişleme ve ürün çeşitlendirme fırsatlarını değerlendirememesi
- Havayolu şirketinin politikalarının büyüme ve gelişmeye karşı olması veya şirketin mevcut haliyle korunması isteğinin güçlü olması
- Yöneticilerin modern yönetim anlayışına ve değişen piyasa koşullarına uygun planlama ve örgütlemeyi gerçekleştirecek bilgi ve yetenekten yoksun olması.
- Planların değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğinin olmaması, stratejilerin net bir şekilde belirlenmemesi ve uygulama yeteneğinin olmaması.

²⁴⁶ Ömer Akat, **a.g.e**, s.41

²⁴⁷ *ibid*, s.42

- Büyüme ve genişleme halinde, faaliyetleri yürütecek bilgi ve deneyime sahip çalışanların olmaması.

- Merkezkaç faaliyetlerin denetlenmesini sağlayacak bilgi ve denetim sistemlerinin yetersiz olması.

Birleşme oluşturan bir şirketin dünyanın farklı bölgelerinde, farklı uygulama ve anlayışlara uyum yeteneği olan, güçlü bir yapısının olması gerekir. Bu yüzden şirket yöneticilerinin değişik bölgelerde farklı kişiler, farklı davranış ve seyahat alışkanlıklarına cevap verebilecek nitelikte ve tüm pazarlarda etkin ve hızlı çalışabilecek kişiler olması gerekmektedir.

3.6.1.2. Dışsal Sorunlar

Havayolu birleşmelerini olumsuz etkileyen dışsal sorunlar, şirket çevresini ilgilendiren ve müdahale olanağı olmayan sorunlardır. Bu sorunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Havayollarının faaliyet gösterdiği ülke ve bölgelerin ekonomik koşullarının elverişsiz olması yani ekonomik istikrarın olmaması

- Havayollarında istihdam edilebilecek nitelik ve nicelikte personel olanaklarına sahip olmayan bir işgücü piyasasının varlığı

- Ulusal piyasaların, büyüme amacıyla olan havayolunu tatmin edecek düzeyde olmaması

- Havayollarının faaliyet gösterdiği ülkelerin siyasal, hukuki, teknolojik ve sosyal çevre koşullarının uygun olmaması veya kısıtlamaların getirilmesi

Havayolu şirketlerinin ekonomik, sosyal, siyasi, hukuki ve teknolojik çevreden kaynaklanan sorunları birleşme için ciddi engeller oluşturur. Son yıllarda havayolu şirketlerinin bu olumsuzluklardan etkilenmemesi için önlemler alınmakta ancak sorunlar tam olarak çözümlenememektedir. Avrupa Birliği, havayollarını uluslararası rekabetten korumak için aldığı tedbirlerde havayollarının ekonomik ve teknik yeterlilikleri ile ilgili kurallar koymuş, kapasite ve uçuş noktaları konusundaki kısıtlamaları kaldırmış ve ücretlerde serbesti tanımıştır. Ancak bu önlemler yalnızca topluluk havayollarına yönelik olduğu için, diğer

havayollarının sorunlarını çözememekte ve birleşme öncesi dışsal sorunlar engellenememektedir.²⁴⁸

3.6.2. Birleşme Sonrası Sorunlar

Havayolu birleşmelerinde birleşme öncesi sorunların çözümlenememiş olması ve ön araştırmaların yetersizliği nedeniyle birleşme sonrasında da sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca yatay ve dikey birleşme yolu ile farklı büyüklük ve özellikte birçok kuruluşla (finans, kuruluşları, bankalar, inşaat şirketleri, sigorta grupları vb.) işbirliği yapılması da sorunları arttırmaktadır. Birleşme sonrası sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:²⁴⁹

- Birleşme oluşturan şirket yöneticilerinin, temel politika ve uygulamalarda farklı görüşlere sahip olması ve görüş birliği sağlayamaması,
- Birleşme oluşturan havayollarının farklı büyüklükte olması nedeniyle içyapılarının ve örgüt kültürlerinin uymaması,
- Şirketler arasında iyi bir raporlama ve bilgi akış sisteminin kurulamaması,
- Ölçek ekonomilerinin teoride öngörüldüğü şekilde gerçekleşmesinin güç olması ve başarılı sonuçlar alınamaması,
- Şirket ölçeğinin büyümesi nedeniyle yöneticilerle çalışanların birbirlerine yabancılaşması, her iki şirkette de aynı işi yapan iş görenlerin olması nedeniyle aşırı istihdam ve işgören uyuşmazlıkları,
- Birleşme sonucu oluşan şirketlerin finansman olanaklarının yetersiz olması ve yanlış kullanılması
- Şirketlerin nasıl bir pazarlama stratejisi takip edeceklerini bilmemesi ve pazarlama konusunda koordinasyonun yetersiz olması,
- Ortak tarife oluşturma konusunda ortaya çıkan anlaşmazlıklar.

²⁴⁸ Hava İş Dergisi, **Havayolları Küreselleşiyor**, Sayı 45, 2008.

²⁴⁹ ibid, sayı45.

Havayolu birleşmelerinde yukarıda belirtilen sorunların yanı sıra piyasa yapısının değişmesi de sorun teşkil etmektedir. Serbest piyasa koşullarının hakim olduğu ülkelerde yapılan birleşmeler, rekabet unsurunu büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır. Örneğin, Northwest ve Republic havayollarının birleşmesi ile birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nin kuzeyinde Northwest ile rekabet edecek şirket kalmamıştır. Rekabetin ortadan kalkması fiyat artışlarına ve kalitenin düşmesine neden olacağı için kısa vadede talebi, uzun vadede ise şirketi olumsuz etkilemektedir.²⁵⁰

Birleşme sonucunda şirketler birbirlerinin maliyet yapılarını da etkilemektedir. Delta Air ile Continental Airlines arasındaki birleşme düşüncesi bu nedenle uygulamaya geçmemiştir. Çünkü Delta havayolları, Continental'in yüksek işgücü ücretlerinin, kendi ücret yapısını bozacağını ve maliyetlerini arttıracığını düşünmüş ve birleşmeden vazgeçmiştir.²⁵¹

Birleşmeden yalnızca şirketler değil yolcular da etkilenmektedir. Bu konuda en büyük sorun kod paylaşımı ve blok rezervasyonda yaşanmaktadır. Uçuşu iki farklı şirketle yapacağını bilmeyen yolcunun bileti kesen şirkete güveni azalmakta ve başka şirketlerle seyahat etmeyi tercih etmektedir. Yaşanan diğer bir sorun ise birleşme oluşturan şirketlerin farklı hizmet kalitesine sahip olmasıdır. Örneğin, Türkiye'den Amerika'ya uçan ve kaliteli hizmet olanaklarından yararlanan bir yolcu, ülke içi seyahatine bölgesel bir havayolu ile devam ettiğinde asgari hizmet kalitesini bulamamaktadır. Bu durum yolcunun havayolu şirketine güvenini ve sadakatini azaltmaktadır.²⁵²

Havayolu birleşmelerinde yolcu açısından diğer bir sorun sık uçuş programlarında yaşanmakta, yolcuların ödüllendirilmesi için kullanılan mil hesabı birleşmeye dahil olan şirketlerde farklılık göstermektedir. Yani, yolcu bedava bilet kazanmak ya da sınıf yükseltmek için farklı uzunluklarda (mil olarak) uçuş yapmak zorunda kalmaktadır. Örneğin KLM/Northwest birleşmesinde sık uçuş programı üyesi bir yolcunun yapması gereken uçuş mili farklılık göstermekte, KLM'in belirlediği uçuş mili, Northwest'in neredeyse iki katına ulaşmaktadır. Yani yolcular Northwest'den bedava bilet alabilirken KLM'den alamamakta, bu durumda sık uçuş programı uygulaması KLM için karlı iken, Northwest için zarar teşkil etmektedir.

²⁵⁰ Hava İş Dergisi, **Havayolları Küreselleşiyor**, Sayı 45, 2008, s10-13

²⁵¹ ibid, s.10-13

²⁵² ibid, s.10-13

Havayolu birleşmelerinin neden olduğu diğer bir sorun hem karşılıklı hem de çoklu bağımlılık yaratmasıdır. Birleşmeye dahil olan şirketler fiyat ve hizmet kalitesi açısından birbirlerine bağımlı iken, birleşme dışında kalanlar da bu konuda birleşmeye bağımlı olduğundan oligopol piyasa yapısının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.²⁵³

Havayolu birleşmelerinde yaşanan diğer bir sorun da, birleşmeye dahil olan şirketlerin çıkar çatışmasıdır. Buna örnek olarak KLM/Northwest ortaklığını gösterebiliriz. Northwest yönetimi KLM'i birleşmeden daha fazla menfaat elde etme ve kontrolü ele geçirmeye çalışmakla suçlamaktadır. Benzer bir sorun BA/USAir birleşmesinde de yaşanmaktadır.²⁵⁴

Sonuç olarak havayolu birleşmelerinde şirketten şirkete farklılık gösteren sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar şu anda çok ciddi sonuçlara yol açmasa da, gelecekte bu sorunların daha da büyümesinin havayolu birleşmelerini olumsuz etkileyeceği ve birleşmenin avantajlarını büyük ölçüde yok edeceği söylenebilir.

3.7. HAVAYOLU ULAŞTIRMASINDA BİRLEŞME GRUPLARI VE BİRLEŞMEYE ETKİLERİ

Bayrak taşıyıcı ulusal ve özel havayolu ulaştırma şirketleri yıllar boyunca hizmet ve bilet ücretleri açısından Uluslararası Hava Taşımacılığı Teşkilatı kurallarına bağlı olarak faaliyet göstermişlerdir. Havayolu ulaştırma şirketlerinin, uçuş hatlarının, bilet ücretlerinin, çalışma koşullarının ve hizmet türlerinin Uluslararası Hava Taşımacılığı Teşkilatı tarafından belirlenmesi, havayolu ulaştırmasının pazar yapısının oligopolistik bir özellik göstermesine yol açmıştır.²⁵⁵

Günümüzde havayolu şirketleri en çok kod paylaşım anlaşmalarını ve sık uçuş programlarını kullanmaktadırlar. Bunun en büyük nedeni her iki yöntemin de kolay uygulanabilir olması ve havayolu ulaştırma şirketlerine ek bir maliyet getirmeden uygulama şansı vermesidir. Böylece hava yolları yatırım yapmadan, ek maliyetlere katlanmadan uçuş ağını genişletmekte ve taşıdığı yolcu sayısını arttırmaktadır.

²⁵³ EXPO Turistik Dergisi, “Büyük Havayolu Şirketlerinin Birleşmesi” Ekim 2004, s.10-13

²⁵⁴ ibid, s.10-13

²⁵⁵ ibid, s.10-13

Büyük ve güçlü havayollarının küçük havayollarını satın almaları sonucunda mega taşıyıcı olarak adlandırılabilir havayolu şirketleri oluşmuştur. Havayolu ulaştırma şirketleri için geliştirilen bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin kullanılması ve global dağıtım sistemlerinin yaygınlaşması ile büyük çaplı birleşme grupları oluşmuştur. Bu birleşme gruplarının en önemlileri Star Alliance, One World, Sky Team, Atlantic Excellence ve AMR Corporation'dur.²⁵⁶

3.7.1. Star Alliance

1996 yılında Air Canada, Lufthansa, İskandinav Havayolları (SAS), Thai Airways, United Airlines ve Varig Airlines gibi altı büyük havayolu şirketi tarafından oluşturulan Star Alliance diğer havayolu birleşmeleri için yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Gruba daha sonra Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, British Midland, Mexicana Airlines, Singapore Airlines ve Türk Havayolları da katılmıştır. Star Alliance'ın temel amacı, her bir havayolunun diğerinin uçuş programını tanınmasına imkan veren ortak sistemle homojen bir ürün oluşturmak, yolcularına kaliteli mal ve hizmet sunmak ve dünyanın pek çok ülkesini kapsayan global iletişim ağı kurmaktır.²⁵⁷

Star Alliance oluşturduğu global iletişim ağı ile uluslararası seyahat eden yolculara sık uçuş programlarından, kesintisiz seyahat imkanına kadar pek çok hizmet vermektedir. Grubun verdiği hizmetler şu şekilde sıralanabilir:

- Global iletişim ağı: Dünyanın 162 ülkesi ve 927 hava alanında kullanılan iletişim ağı sayesinde yolcular bilet veya rezervasyon isteklerini kolayca elde etmekte ve dünyanın her yerine seyahat etme fırsatı bulmaktadır.

- Sık uçuş programı ödülleri: Star Alliance'a üye herhangi bir havayolu ile gerçekleştirilen uçuşlarda fiyat indirimleri veya ücretsiz bilet gibi ödüller kazanılabilmektedir.

²⁵⁶ Renato, G.F.J. (1998), “Competition and Trade in Services: The Airlines' Global Alliances”, *The World Economy*, V.21, No. 8, s.195-208.

²⁵⁷ ibid, s.195-208.

Özel bekleme salonları: Star Alliance'ın altın üyeliğini kazanan seçkin yolcular, dünyada 500'den fazla havaalanında konforlu ve lüks bekleme salonlarını kullanabilmekte ve her türlü hizmetten yararlanabilmektedir.

Bilet erteleme yetkisi: Özellikle iş adamlarına verilen açık biletler de destinasyon ve tarih değişikliği gerektiğinde havaalanı veya acentaya gitmeden değişiklik yapılabilmekte ve herhangi bir Star Alliance üyesi ile uçmak mümkün olmaktadır.

Star Alliance'a üye havayolu şirketleri yolcularına kaliteli hizmet, düşük fiyat ve mil kazanma gibi birçok avantaj sağlamaktadır. Ayrıca kod paylaşımı, sık uçuş programı, havuz anlaşmaları yaparak taşıdıkları yolcu sayısını ve gelirlerini arttırmakta ve maliyetlerini düşürmektedir. Böylece hem karlı ve verimli çalışma olanağı bulmakta hem de diğer birleşmelere karşı rekabet avantajı sağlamaktadır.²⁵⁸

Star Alliance üyeleri arasında imzalanan global ürün anlaşması, bütün üye havayollarında ve dünyanın her yerinde, her türlü seyahat organizasyonu konusunda destek sağlamayı ve standartlaştırılmış ürün elde etmeyi mümkün kılmıştır. Bu uygulama ile hem yolculara ürün garantisi sağlanmakta hem de şirket farklılığından kaynaklanan sorunlar büyük ölçüde giderilmektedir.²⁵⁹

Genel olarak üye havayolları açısından yeni destinasyonlara uçuş, rekabetin olumsuz etkilerinden korunma, etkin ve verimli çalışma, finansman olanakları yaratma, pazarlama kolaylığı sağlama gibi pek çok avantaj sağlayan Star Alliance grubu yeni hizmetlerle gelişmesini sürdürmektedir. Ancak başarının sürekliliği için, havayolları arasındaki farklılıkların kaldırılması, mal ve hizmet kalitesinin bütünüyle eşitlenmesi yani standart hale getirilmesi gerekmektedir.²⁶⁰

3.7.2. One World Alliance

1998'de American Airlines, British Airways, Quantas Airlines, Cathay Pasific, Finnair, Iberia, Lanchile havayolları arasında oluşturulan One World oluşturduğu iletişim ağı ile yolculara tüm dünyada hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Dünyanın 130 ülkesinde 700

²⁵⁸ Akşit Nuran Aşık, "Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları", Mevzuat Dergisi, 2008, sayı 126 sf. 14-16.

²⁵⁹ ibid, s. 16-17.

²⁶⁰ ibid, s. 17-18.

destinasyona ulaşım ağı sağlamakta ve yolculara seyahatleri boyunca gerekli tüm hizmetleri vermektedir. One World'un yolcularına verdiği hizmetleri şu şekilde sıralayabiliriz:²⁶¹

- Sık uçuş programı ödülleri: Yolcular Amerikan havayollarının Advantage, İngiliz havayollarının Executive Club, Cathay Pasific'in Marco Polo Club, Finair Plus, Quantas Frequent Flyer, Iberia Plus üyesi oldukları takdirde, ayrıcalıklı üye olarak pek çok ödül kazanabilmektedir.

- Kolay transfer olanağı: One World havayolu ulaştırma şirketleri dünyanın her yerindeki uçuşlarında kaliteli servise önem vermekte, bunun için pek çok önlem almaktadır. Transferler esnasında, özellikle koruma altında olan yolcular (çocuk, yaşlı vb.) için özel hizmetler sunmakta ve transferleri mümkün olduğunca kolay hale getirmektedir.

- Özel bekleme salonlarına giriş hizmeti: One World üyesi havayolları dünyanın farklı yerlerindeki 400 özel bekleme salonu ile özellikle sık uçuş programı üyesi olanlar başta olmak üzere, yolcularına hareketten önce bekleme salonlarında dinlenme ve diğer hizmetlerden yararlanma olanağı sağlamaktadır.²⁶²

One World ve Star Alliance arasında yaşanan sert rekabet nedeniyle 1999 yılında grup üyelerinden British Airways Avrupa Komisyonu'na başvurarak Star Alliance üyelerine ayrıcalıklı davranıldığı ve alınan kararların taraflı olduğuna dair bir başvuru yapmış konunun incelenmesini istemiştir. Bu gelişmeler sürerken British Airways ve diğer üyeler Avrupa pazarındaki paylarını arttırabilmek için önlemler almışlardır. Geline son durum ise, One World üyelerinden American Airlines ve British Airways'in dünyada ortak bir ağ oluşturmak için yaptıkları çalışmalarıdır. Bu çalışma tamamlandığında One World'un dünyanın en büyük havayolu birleşme grubu olacağı tahmin edilmektedir.²⁶³

²⁶¹ Akşit Nuran Aşık, “Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, Mevzuat Dergisi, 2008, sayı 126 sf. 16-18.

²⁶² ibid, s. 16-18.

²⁶³ ibid, s. 16-18.

3.7.3. SkyTeam Alliance

2000 yılında imzalanan bir anlaşmayla kurulan ve 11 havayolu şirketinden oluşan SkyTeam yolcularına 162 ülkede 841 destinasyonla daha geniş bir ulaşım ağı, tarife çeşitliliği ve havaalanlarında kolay check-in hizmeti vermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca yolculara uçuş bağlantıları ile zaman kazandırma ve sık uçuş programları ile ve mil ve ödül kazanma fırsatı yaratılması amaçlanmaktadır.

Dünya havayolu ulaştırmasında en son birleşme grubu olan SkyTeam yolculara sunacağı sık uçuş programları, kod paylaşımı anlaşmaları ile havayolu ulaştırmasından aldığı payı arttırmayı ve birbirlerine sağlayacakları finansman desteği ile grup üyelerinin yapılarını güçlendirmeyi ve rekabet gücü oluşturmayı hedeflemektedir.

Kendisini dünyanın üçüncü büyük birleşme grubu olarak tanımlayan Sky Team filosunda bulunan uçuş sayısını 2008 yılı itibariyle 16,409'a çıkarmıştır. 286 958 çalışmanı ile Avrupa'da Paris Charles de Gaulle (CDG) ve Paris Orly, Amerika'da Cincinnati, Atlanta, Mexico-City ve Asya'da Seoul havaalanında hizmet vermeyi hedeflemektedir.

3.7.4. AMR Corporation (American Eagle)

American Airlines ile Air Canada ve Canadian Airlines arasında 1992 yılından beri süregelen görüşmeler sonucunda, bu üç havayolu anlaşma imzalayarak 1994 yılında AMR'ı oluşturdu. Grubun amacı bölgede faaliyet gösteren havayolları ile kod paylaşımı, sık uçuş programı gibi konularda işbirliği yaparak, bölgesel bir güç oluşturmaktır.

American ve Canadian havayolları fiyat, tarife ve pazarlamada ortak hareket ederek anti-tröst yasalardan korunmayı düşünmekte ve uçuş ağlarını genişleterek daha fazla destinasyona ulaşmayı hedeflemektedir. Gerçekten birleşme sonrası Kanada'nın bayrak taşıyıcı havayollunun uçuş ağı genişlemiş, iç hat ve uluslararası tarifelerinde artış yaşanmıştır.

Canadian havayollarının uzun süreden beri karşı karşıya olduğu finansman sorunları nedeniyle uçuş hatları kısıtlanmış ve rakiplerinin sıkı rekabeti ile karşı karşıya kalmıştır. AMR işbirliğinden sonra finansman sorunları büyük ölçüde çözümlenmiş ve rekabet gücü

yeniden sağlanmıştır. Ayrıca ortak yatırımlarla işbirliğinin ve ortak faaliyetlerinin artırılmasıyla birleşmenin gelecekte daha da güçlenmesi beklenmektedir.²⁶⁴

Havayolu ulaştırmasında oluşan birleşme grupları dünya havayolu trafiğinin % 90'nını oluşturmaktadır. Ayrıca bu birleşme grupları birbirinden bağımsız gibi görünseler de aralarındaki işbirliği faaliyetleri nedeniyle, hepsi birbirine bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

Havayolu birleşme gruplarının ilişkilerinin birbirinden bağımsız olmadığı, grupların birbirleriyle veya grup dışındaki havayolu ulaştırma şirketleri ile karmaşık bir işbirliği yapısı oluşturdukları görülmektedir. Uluslararası işbirliği ve birleşmelerin bu kadar yaygınlaşması sonucu son üç yılda havayolu ulaştırmasındaki karlılık oranları iyice yükselmiş ve American Airlines, USAirways, United, Delta, Northwest, Continental, havayolları arasındaki rekabeti kontrol edecek düzeye gelmiştir.

3.8. DÜNYA GENELİNDE YAŞANAN HAVAYOLU ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Dünya genelinde yaşanan global ekonomik kriz ve petrol fiyatlarındaki artışın devam etmesi havayolu işletmelerinde birleşmeleri artırıyor. Havayolu birleşmeleri daha çok dünya havacılık sektöründe %45'lik bir paya sahip olan Amerika'da yaşanmaktadır. Bunun nedeni ise Amerika'da yaşanan serbestleşme hareketiyle havayollarının önündeki engellerin kaldırılması ve havayollarının serbest rekabet ortamında faaliyetlerini dilediği şekilde sürdürebilmesidir.

3.8.1. Amerika'da Yapılan Başlıca Havayolu Şirket Birleşmeleri

3.8.1.1. Delta Airlines ile Northwest Airlines Birleşmesi: (Tekeover)

Amerika'da Avrupa'ya en çok yolcu taşıyan ve Latin Amerika hattında güçlü havayolu işletmesi Delta Airlines ile Amerika-Japonya pazarında bir numaralı oyuncu

²⁶⁴ <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>, 2010

Northwest Airlines 15 Nisan 2008'de birleşmişti. Birleşen iki şirkette 11 Eylül'de iflasa gitmiş ve ancak 2007 yılında kar açıklamıştır. Bu işletmeleri birleşmeye iten en büyük neden artan petrol fiyatları nedeniyle maliyeti kontrol altında tutabilmek ve 1 Nisan 2008 tarihinde Amerika ve Avrupa'da Open Skies anlaşmasıyla oluşan yeni pazarın etkin bir oyuncusu olmak ve pazar payları artan düşük maliyetli taşıyıcılarla rekabet edebilmektir. Bu birleşmenin daha çok satın alma şeklinde gerçekleştiğini görmekteyiz. Delta Airlines'ın, rakibi konumundaki Northwest Airlines'ı satın almak istemesi bu birleşmenin yatay birleşme şeklinde gerçekleşmiş olduğunu göstermektedir. Bu satın alma doğrultusunda Delta Airlines Northwest'e 3 milyar 630 milyonluk ödemede bulunmuştur. İki şirketin birleşmesiyle cirosu 35 milyar dolar olan, filosunda 750 adet uçak bulunan ve 75 bin çalışana sahip dünyanın en büyük havayolu şirketi doğdu. Delta Airlines adı altında operasyonlara devam edecek olan şirketin CEO'luğunu Delta'dan Daniel Carp, yardımcılığını ise Northwest'ten Roy Bostock yapacak. Şirketin yönetim kurulu ise Delta'dan 7, Northwest'ten 5, Havayolu Pilotlar Derneği'nden (Air Line Pilots Association) 1 temsilci olmak üzere 13 kişiden oluşacak. Birleşme sonrası yeni Delta Havayolları, 67 ülkede 390 noktaya uçacak. Şirketler ile ilgili genel bilgilere bakıldığında bu iki havayolu birleşmesinin yatay birleşme şeklinde olduğu açıklanmaktadır.²⁶⁵

Delta Airlines

- * Avrupa'ya en çok yolcu taşıyan havayolu ve Latin Amerika'da çok güçlü.
- * Amerika'da doğu ve batı güzergâhında etkin.
- * SkyTeam üyesi
- * İç hatlarda pazar payı yüzde 13,2. Amerika'nın üçüncü, dünyanın dördüncü büyüğü.
- * Uluslararası uçuşlarda pazar payı yüzde 4,1.
- * Uçuş merkezleri Atlanta, Cincinnati, New York, Salt Lake City
- * İç hatlarda 212, dış hatlarda 115 noktaya uçuyor.

Northwest Airlines

- * Amerika-Japonya pazarında bir numaralı oyuncu
- * İç hatlarda ortabatı güzergâhında çok etkin
- * SkyTeam Havayolu Birliği üyesi

²⁶⁵ Miriam, Kartman, **Merger Air France and KLM**, Jun 2009, s.10-35

- * Amerika'nın 7., dünyanın 9. büyük havayolu, iç hatlardaki pazar payı yüzde 7.3
- * Dış hatlarda pazar payı yüzde 2,6
- * Uçuş merkezleri Detroit, Memphis, Minneapolis/St. Paul, Amsterdam ve Tokyo
- * İç hat uçuş noktası sayısı 200, dış hat uçuş noktası sayısı 50

Büyük yankılar uyandıran bu birleşme ile diğer şirketler endişeye girmiş ve büyük rakipler karşısında rekabet edebilmek için başka birleşmelerin olacağı öngörülüyor.²⁶⁶

3.8.1.2 American Airlines & Trans World Airways Birleşmesi: (Takeover)

Dünyanın ikinci büyük havayolu şirketi American Airlines ile ABD'nin en eski sivil havacılık şirketlerinden Trans World Airways'in (TWA) birleşme anlaşmasının 10 Ocak 2001 yılında gerçekleşmiştir. Son 12 yıldır zarar eden TWA havayolu şirketinin yönetim kurulu, American Airlines ile birleşmeyi 2001 yılında onaylamıştır. Satın alma anlaşması şeklinde ortaya çıkan bu birleşme ile American Airlines dünyanın önde gelen havayolu işletmesi olmuştur.²⁶⁷

US Airways ile United Airlines arasında yapılan görüşmelerden çekinen Amerikan Airlines şirketi, mali sıkıntılar içinde olan Trans World Airlines Şirketini satın alması yönünde birleşme kararı almasını hızlandırmıştır. American Airlines Şirketi US Airways ile United Airlines Şirketinin birleşmesi ile oluşacak olan tekelliliği böylece önlemiş oldu ve bu birleşen iki şirket ile rekabet edebilir konuma geldi. American Airlines TWA'nın bütün varlıklarını satın alarak 20 bin çalışanın eski işlerine devam etmesini sağladı. Şirketin, birleşmeden sonra TWA adını sürdürmedi. TWA'nın satın alınmasının, American Airlines'ı United ve US Airways'ın birleşmesinden oluşan yeni şirketle aynı büyüklüğe kavuşmuş oldu.

3.8.1.3 United Airlines ile US Airways Birleşmesi:

Dünyanın en büyük havayolu şirketi olan United Airlines şirketi, dünya sıralamasında 10'uncu gelen rakibi US Airways'i 4,3 milyar dolara satın almak istemiştir. Yıllardır stratejik görüşmeler yapan Amerika'nın iki büyük havacılık şirketi birleşme kararı aldılar. Dünyanın en büyük havayolları şirketi olan United Airlines Şirketi, rakibi US Airways'i 4,3 milyar dolara

²⁶⁶ <http://www.transport.com.tr/hav117.49@2200.html> iletişim adresli web sayfası, **Global Kriz Şirket Eyliliklerini Artıracak**, 23.05.2008

²⁶⁷ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/55315.asp?0m=T22N>, 2010

satın almak istedi. United Airlines aynı zamanda rakibinin 7,3 milyar dolarlık borcunu ve kira bedellerini de üstlenecekti.

2008 yılında United Airlines 570 uçaktan oluşan dev bir filosu bulunan 25 ülkede 130 ayrı bölgeye uçan bir şirketti. Dünyanın 10'uncu, ABD'nin 6'ıncı büyük havayolu olan US Airways ise, 390 uçağıyla, 110 havalimanına uçmaktaydı. US Airways özellikle uçuşların en yoğun olduğu, ayrıca Avrupa aktarmalarının yapıldığı Boston, New York ve Washington bölgesinde güçlü bir pazar payına sahiptir. Hissedarların ve hükümetin birleşmeyi onaylaması halinde United Airlines, günde 6 bin 500 uçuş ve 500 bin yolcu taşıma kapasitesine sahip olacaktı. Dünyanın iki numaralı havayolları şirketi olan American Airlines ise günde sadece 3 bin 600 sefer yapabilmektedir.²⁶⁸

Birleşmeyle birlikte United Airlines, ABD'de 9 ayrı kentte merkeze kavuşacak ve toplam 145 bin çalışanıyla hizmet verecek. United Airlines'ın Chicago, Los Angeles, Denver, Washington, D.C ve San Francisco'da, US Airways'in ise Pittsburgh, Charlotte, Kuzey Carolina ve Philadelphia'da merkezleri bulunuyor. Evlilik sayesinde United Şirketi, doğu kıyısında güçlü bir konuma sahip olacaktı. Yeni şirketin işçi çıkarma gibi bir planı olmadığı, bunun yerine ucuz ve kaliteli hizmet vererek kar etmeye çalışacağı iletildi. United Şirketi, bazı iç hatlar seferlerinde, enflasyon ve yakıt artışının dışında bilet fiyatlarını artırmamayı vaat etmektedir.²⁶⁹

Birleşmenin yarattığı büyüklük aşağıdaki şekilde olacaktı.

- United Airlines'in 570 olan uçak sayısı 960'a çıkacaktı
- United Airlines'in uçtuğu bölge sayısı 10'u aşacaktı
- Günde 6 bin 500 uçuş yapacaktı.
- Günde 500 bin yolcu taşıyacaktı.

2008 yılından 2011 yılına kadar stratejik görüşmeler yapan ABD'nin önde gelen iki havayolu şirketi United Airlines ile US Airways, güçlerini birleştirerek dünyanın en büyük havayolu şirketini kurma girişiminden vazgeçtiklerini Nisan 2011 tarihinde açıkladılar. United Airlines, birleşme anlaşmasının iptal edilmesi nedeni ile 50 milyon dolar ödemeyi

²⁶⁸ Miriam, Kartman, **a.g.e.**, s.10-35

²⁶⁹ ibid, s.10-35

kabul ederken, US Airways de, anlaşmanın bozulmasından hayal kırıklığına uğradığını ve bundan sonra gelecekteki stratejisini geliştirmeye başlayacağını belirtti. İki şirket, birleşme anlaşmasını, ABD Adalet Bakanlığı'nın, anti tröst kaygılarla anlaşmaya karşı dava açacağını bildirmesinden sonra iptal ettiler. Adalet Bakanlığı, iki havayolları şirketinin birleşmesi halinde, rekabetin azalacağı, bilet fiyatlarının artacağı ve müşterilere zarar geleceğini ifade ederek, anlaşmayı bozmak için dava açacağını bildirmişti.²⁷⁰

3.8.2. Avrupa'daki Havayolu Şirket Birleşmelerine Örnekler

3.8.2.1. Air France ile KLM Birleşmesi:

KLM hisselerinin yüzde 89'unun devralınması ile gerçekleşen şirket evliliği, bilet satışları açısından dünyanın en büyük havayolu şirketini oluşturdu. Air France KLM birleşmesine kadar gelirleri itibariyle ilk sırada Japon Havayolları bulunuyordu. Yolcu sayısı açısından ise Air France-KLM, ABD şirketleri American Airlines ve United Airlines ardından üçüncü sıraya yerleşmişti.²⁷¹

Devir işlemi ayrıca Air France'ın fiilen özelleşmesi anlamına geliyor. Çünkü oluşan yeni şirkette Fransız devletinin hissesinin oranı sadece yüzde 45, yani Fransa çoğunluk hissesini kaybediyor. Hollanda ise KLM'de oy hakkını ve yüzde 51 hissesini koruyor.²⁷²

Anlaşma, önde gelen Avrupa havayolları arasında ilk sınır ötesi birleşme. İlk kez 2003'ün Eylül ayında gündeme gelen satın alma teklifi Şubat ayında da Avrupa Komisyonu'ndan onay almıştı. Yeni şirketin hisseleri, 5 Mayıs 2003'den itibaren Amsterdam, Paris ve New York borsalarında işlem görmeye başlamıştır. Air France'ın, KLM hisselerini satın alma önerisi bir süre daha geçerli olacak. Halen hisselerin yüzde 89'unu devralan Air France'ın hedefi, bu oranı yüzde 95'e çekmek.²⁷³

Her ne kadar fiilen Air France KLM'i satın almış olsa da her iki markanın yan yana varlıklarını sürdürmektedir. Çünkü iniş ve hava sahası kullanım hakları için ülkeler bazında

²⁷⁰ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=6853>, 2007

²⁷¹ Miriam, Kartman, **a.g.e.**, s. 10-35

²⁷² ibid, s. 10-35

²⁷³ ibid, s. 10-35

yapılmış ikili anlaşmalar var. İki ulusal havayolu şirketinin 2002 – 2003 yılı toplam satışları 19 milyar Euro'nun üzerindeydi. Şirketler birleşme sayesinde uzun vadede 600 milyar Euro gelir kazanmayı öngörüyorlardı ve nitekim bu gerçekleşti. Air France-KLM şirketi Avrupa'da en büyük havayolu durumdadır.

3.8.2.2. Lufthansa ile Swiss Airlines Birleşmesi:

Lufthansa, Swiss markası altında sefer yapan İsviçre Hava yolları'nı yaklaşık 408 milyon dolar ödeyerek Mart 2005 tarihinde bünyesine katmıştır.

Şirketin en büyük hissedarı olan İsviçre hükümeti de anlaşmaya onay verdi. Swiss şirketi 2001 yılında iflas eden Swiss Air'in devamı olarak 2002 yılında kurulmuştu.

Şirketin kurtarılabilmesi amacıyla, bir bölümü devlet tarafından verilen, 3 milyar 600 milyon dolarlık yeni bir kaynak sağlanmıştı. Ancak bu çabalara rağmen şirket başarı sağlayamadı ve yönetiminde sık sık değişikliklere tanık oldu.

Bu birleşmeye sars krizinin uçuşlara etkisi, yüksek yakıt fiyatları ve ucuz havayolu şirketlerinin yarattığı rekabet gerekçe gösteriliyor. Lufthansa ve İsviçre Havayollarının birleşecekleri yolundaki haberler yaklaşık iki yıldır piyasalarda dolaşıyordu. Birleşme kararı ardından Lufthansa hala bu markayı kendi adıyla işletmeyi sürdürmektedir. Bu birleşmede yine satın alma şeklinde gerçekleşmiş ve piyasada zor durumda olan Swiss Air bu birleşmeyle varlığını sürdürmeye devam etmektedir.²⁷⁴

3.8.2.3. Virgin Express ile SN Brussels Birleşmesi:

Belçika'nın iflas eden ulusal havayolu şirketi Sabena'nın yerine kurulan SN Brussels Airlines, ucuz havayolu sınıfında faaliyet gösteren Virgin Express ile 2006 yılında birleşmişti. Belçika'nın iflas eden ulusal havayolu şirketi Sabena'nın yerine kurulan SN Brussels Airlines, ucuz havayolu sınıfında faaliyet gösteren Virgin Express ile birleşme kararı almıştı. Yeni

²⁷⁴ http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/03/050323_lufthansa_swiss.shtml iletişim adresli web sayfası, **Lufthansa İsviçre Havayolu'nu Satın Aldı**, 23.05.2008

şirket, işçi çıkarmamış ve her iki filoyu korumuşlardı. Virgin Express ve SN Brussels markalarını birleşmeden sonra kullanmamışlardır.

Faaliyet gösterdikleri Brüksel dışındaki hatlarda en az yüzde 55 pazar payına ulaşırlarsa birleşmenin sinerjik amacına ulaşacaklardır. Neden SN Brussels Havayolları ile Virgin Express arasında gerçekleştirilen şirket evliliğinin sonucunda “yeni neslin model havayolu“ olarak lanse edilmişti. Yeni logo ve yeni isim ile uçuşlarını 25 Mart 2007 tarihinden itibaren gerçekleştirmişlerdir.²⁷⁵

Birleşmeden sonra farkı stratejiler gerçekleştiren Brussels Airlines, Avrupa uçuşlarında “business class“ kaldırmıştır Ekonomik bölüm için ise 2 ürün sunulmuştur. Bunların ilki, “b. light“ adında, gidiş-dönüş 49 Euro’dan başlayan ve 50’den fazla Avrupa ülkesi için yapılacak düşük maliyeli bilettir. Bu uçuşlarda, içecek ve yiyecekler ücretli olacaktır. Brussels Havayolları, rezervasyon esnasında, başka bir havayolu şirketinden, aynı güzergâh için daha ekonomik bir bilet bulunması durumunda, aradaki farkı ödeyeceğini taahhüt ederek daha fazla müşteriye hitap etmek istemektedir. İkinci ürün ise, sonradan değişiklik yapılabilen, yiyecek, içecek ve gazetelerin de dahil olduğu ve havaalanında daha kısa sürede biniş işlemlerinin yapıldığı biletler olan esnek biletler için daha fazla ödemeye hazır müşterilere yönelik “b. flex“ tarifesidir. “b. flex“ biletlerinin, bilinen tarzda business class biletlerinden yaklaşık % 50 daha hesaplı olacağı bildirilmiştir. Şirket, biletlerinin % 35’ini “b. flex“, % 65’ini ise “b. light“ olarak satmayı hedeflemektedir. Uçuşlarda business ve ekonomik sınıf, Afrika, Helsinki, Moskova ve Tel Aviv uçuşlarında bulunmaktadır.²⁷⁶

3.8.3. Türkiye’deki Durum

Türkiye’de havayolu işletmeleri arasında tam anlamıyla yapılmış bir birleşme yoktur. Havayolu işletmeleri arasında bir takım gelişmeler yaşanmış olsa da bunları birleşme olarak tanımlamak oldukça güçtür. Bunun için birçok neden gösterilmektedir ancak tüm bunların

²⁷⁵ Stasinopoulos, D. (2002), “The Second Aviation Package of the European Community”, *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 26, s: 83-87.

²⁷⁶ ibid, s.83-87.

sonucunda Türkiye’de ki havayolu işletmelerinin birleşmelere sıcak bakmadığı ve açık olmadığı ve birleşme için hazır olmadıkları söylenmektedir.²⁷⁷

3.8.3.1 Türk Hava Yolları & SunExpress:

SunExpress, Alman havayolu Lufthansa(LH) ile Türkiye’nin bayrak taşıyıcısı Türk Hava Yolları (THY) arasında 1989 yılında imzalanan anlaşmayla kurulmuştur. SunExpress hisselerinin %50’sinin sahibi Lufthansa %50’sinin sahibi ise Türk Hava Yolları’dır. Yarı yarıya paylaşılan hisselerle kurulan SunExpress bir ortaklık olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Bu ortaklığa birleşme denilemez -Birleşme varolan iki şirketin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.- Çünkü burada ortaya yeni bir şirket çıkmıştır (SunExpress). 2006 yılında Türk Hava Yolları, THY Express adında düşük maliyetli bir hava yolu şirketi kurarak iç ve dış hatlardaki amansız rekabeti zorlama(!) isteğini duyurmuştu. Eğer Türk Hava Yolları %50 hissesi Lufthansa’da bulunan SunExpress’in hisselerinin tamamına sahip olup bu isteğini gerçekleştirebilseydi, bir birleşmeden söz edilebilirdi. Ancak bu gerçekleşmedi ve 2008 yılına gelindiğinde Türk Hava Yolları AnadoluJet’i kurarak bu isteğini gerçekleştirme yoluna gitmiştir. Türk Hava Yolları’nın Lufthansa ile yarı yarıya ortak olduğu ve %50 hissesinin olduğu SunExpress ile Nisan 2008 tarihi itibarıyla yaptığı ortak uçuş anlaşmasıyla, Bursa’dan Erzurum, Trabzon ve Diyarbakır’a yapılan karşılıklı seferlerini SunExpress ile yaptığı ortak uçuşlarla gerçekleştirmektedir. Burada operasyonel anlamda birleşmeden söz edilebilir. Çünkü THY biletlerinin satıldığı tüm noktalardan Bursa-Trabzon, Bursa-Diyarbakır ve Bursa-Erzurum bileti alınarak uçulabilmekte, ayrıca THY, Bursa hattında gerçekleştirdiği seferlerini SunExpress ile sürdürmektedir. Bu şekilde Türk Hava Yolları operasyon giderlerinde azaltmaya gitmektedir. Ancak yine de SunExpress Türk Hava Yolları ilişkisine birleşme denilemez.²⁷⁸

²⁷⁷ ibid, s.83-87

²⁷⁸ <http://www.airnewstimes.com/ali-sabanci-izair-buyuyor-6330-haberi.html>, 2010

Türk Hava Yollarının Sun(Güneş) Express ortaklığının yanında, hava taşımacılığı alanında toplam 8 farklı şirketle ortaklık kurmuştur. Bu şirketler, hizmet alanları ve Türk Hava Yolları'nın ortaklıktaki payları şu şekildedir.²⁷⁹

Tabo 3 : THY'nin Hava taşımacılığı alanında ortaklık kurduğu şirketler

| ŞİRKET ADI | FAALİYETİ | THY'NİN PAYI (%) | FAALİYET YERİ | KURULUŞ TARİHİ |
|-----------------|----------------|------------------|---------------|----------------|
| GÜNEŞ EKS.(SUN) | HAVA TAŞI. | 50 | TÜRKİYE | 1990 |
| THY TEKNİK | TEKNİK BAKIM | 100 | TÜRKİYE | 2006 |
| THY DO&CO | İKRAM HİZ. | 50 | TÜRKİYE | 2007 |
| P&W T.T.BAKIM | TEKNİK BAKIM | 49 | TÜRKİYE | 2008 |
| BOSNA HERSEK HY | HAVA TAŞI. | 49 | BOSNA- HERSEK | 2008 |
| TGS | YER HİZMETLERİ | 50 | TÜRKİYE | 2008 |
| THY-OPET | YAKIT-YAĞ | 50 | TÜRKİYE | 2010 |
| THY-GOODRICH | MOTOR BAKIMI | 40 | TÜRKİYE | 2010 |

Kaynak:<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/THY/sikca-sorulan-sorular>

3.8.3.2 Pegasus & İzAir İlişkisi:

Pegasus 1990 Aer Lingus, Silkar ve Net Holding ortak girişimiyle 2 uçaktan oluşan filoyla kuruldu. 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alındı. İzAir ise Nisan 2005 yılında çok ortaklı bir şirket olarak İzmir merkezli uçuşlarına başlamıştır. ESAS holding bünyesindeki Pegasus 30 Mart 2007 tarihinde İzAir'in %20 hissesini 8,2 milyon YTL'ye satın aldı.Bu şekilde iki havayolu işletmesi arasında stratejik bir ortaklık kurulmuştur. İki havayolu işletmesi arasındaki ilişki birleşme olarak tanımlanabilmesi için Pegasus Havayolları'nın

²⁷⁹ Miriam, Kartman, **Merger Air France and KLM**, Jun 2009, s.10-35

İzAir'in tamamına sahip olması gerekmektedir. Bu ortaklıkla operasyonel anlamda ortak hareket etme söz konusu olabilmektedir.²⁸⁰

3.8.3.3. Pegasus & Onur Air Yakınlaşması:

Pegasus Havayolları ile Onur Air arasında Nisan 2008 tarihinde stratejik işbirliği anlaşması imzalandı. Bu anlaşmayla her iki şirket civar ülkelerdeki havacılık fırsatlarını birlikte değerlendirmek üzere çalışmalar yapacak. Çalışmalara iki grubun ekipleri dışında Türkiye'den ve yurtdışından stratejik ve mali danışmalar da katılmıştır. Çalışmalar sonucunda izlenecek yolda mutabık kalınmış ve işbirliği sırasında her iki şirket de çalışmalarını kendi kimliği ile sürmüştür. Daha sonra Pegasus Havayolları tarafından satın alınmak isteyen Onur Air arasında bir yakınlaşma doğmuştur. Ancak iki havayolu işletmesi arasında birleşme sağlanamamıştır.²⁸¹

3.8.3.4. Türk Hava Yolları & AnadoluJET:

AnadoluJET Türk Hava Yolları'nın (THY) 2008 yılında kurma kararı aldığı ve 23 Nisan 2008 günü Ankara merkezli olarak seferlere başlayan alt markasıdır. Düşük Maliyetli Havayolu (LCC) taşıyıcı modelini temel alan AnadoluJet Havayolları, THY'nin yeni markasında ikram, yer hizmetleri ve koltuklarda yapılan değişikliklerle yaklaşık % 15'lik tasarruf sağlanarak bilet fiyatlarına yansıtılmaktadır. Türk Hava Yolları filosundan alınan uçaklarla oluşturulan bir filoya sahip AnadoluJet, THY'nin bir alt markası olduğu için AnadoluJet ile Türk Hava Yolları Arasındaki ilişkiye birleşme denemez.²⁸²

3.8.3.5. ACT Havayolları & Hainan Airlines

Çin'in üçüncü büyük havayolları grubu Hainan Airlines (HNA), Avrasya bölgesindeki etkinliğini artırmak için Türkiye'de stratejik yatırımlar yapmaya başlamıştır. Daha önce (2008 yılında) yine bir Türk kuruluşu olan MyTECHNIC Aircraft MRO Services şirketi ile stratejik yatırımlar yapan HNA şirketi Türkiye'deki gelişen ekonomi ve büyüyen pazar nedeni bu bölgede etkin olmak için diğer bir Türk şirket olan ACT havayolları ile yatırıp yapmaya karar

²⁸⁰ ibid, s.10-35

²⁸¹ <http://www.airkule.com/default.asp?page=haber&id=1306>, 2012

²⁸² <http://www.airporthaber.com/> 2012

vermiştir. Yapılan yatırım ile ortaya yeni bir şirket çıkmıştır. Yeni kurulan şirketin ismi MyCargo olmuştur. Bu ortaklığa tam anlamı ile birleşme diyemeyiz. Çünkü birleşme olması için HNA ve ACT havayollarının tamamen tüzel kişiliklerini yitirmesi ortaya yeni bir şirket çıkması gerekirdi (Merger). Burada yeni bir şirket ortaya çıkmıştır. Ama HNA şirketi varlığını ve tüzel kişiliğini sürdürmeye de devam etmiştir. Bu sebeple bu yatırımı stratejik anlamda yapılan bir ortaklık olarak değerlendirebiliriz.²⁸³

Faaliyetlerine 2008 yılında başlayan myTECHNIC, halen toplam 16 bin metrekare büyüklüğündeki hangarlarında, uluslararası müşterileri için aynı anda 12 adet dar gövdeli uçağa, gövde, motor ve aksesuar bakım ve onarım hizmetleri vermektedir. 2004 yılında kurulan ACT Havayolları ise, İstanbul Atatürk Havaalanı merkezinde küresel çapta, çoğunlukla tarifersiz hava kargo hizmetleriyle faaliyet göstermektedir. 2010 yılı sonu itibariyle varlıklarının toplam değeri 35 milyon dolar civarında olan ve 4 adet A300-B4 kargo uçağı bulunan ACT Havayolları, toplam 170 kişiyi istihdam etmektedir. HNA ile yapılan stratejik yatırımın gerçekleşmesi ardından ACT Havayollarının filosundaki uçak sayısı 10'a çıkması hedeflenmektedir.²⁸⁴

HNA Group, Türkiye'deki bu yatırımlar ile Ortadoğu'daki uluslararası uçuş ağını genişleterek, HNA için Türkiye merkezli bir Avrupa uçuş ağı oluşturmayı hedeflemektedir. MyTechnic ile yapılan stratejik anlaşmadan sekiz ay sonra bir başka Türk şirketi olan ACT Havayolları'na yatırım yapan HNA, böylece Çin ve Avrupa şirketleri arasındaki stratejik işbirliğini de derinleştiriyor. Bu anlaşma HNA'nın Avrupa stratejisinde de önemli bir hamle olarak nitelendirilmektedir.²⁸⁵

Avrasya'nın önemli bir ulaştırma merkezi olan Türkiye aynı zamanda doğu ve batı kültürlerinin de buluşma noktasıdır. HNA Group ile Türk şirketleri arasındaki ittifak kurulmasının HNA açısından, Ortadoğu'daki uluslararası uçuş güzergâhlarını genişletmek, Avrupa'da bir uçuş ağı oluşturmak ve uluslararası alandaki faaliyetleri geliştirmek açısından büyük önem taşımaktadır.²⁸⁶

²⁸³ <http://www.havacilikhaberleri.org/hainan-act-ile-anlasmaya-vardi/>

²⁸⁴ <http://www.havacilikhaberleri.org/hainan-act-ile-anlasmaya-vardi/>

²⁸⁵ <http://www.havacilikhaberleri.org/hainan-act-ile-anlasmaya-vardi/>

²⁸⁶ <http://www.havacilikhaberleri.org/hainan-act-ile-anlasmaya-vardi/>

SONUÇ

Havayolu şirketleri arasında hızla artan birleşme ve stratejik işbirliklerinin en belirgin amaçları yeni pazarlara girme, bilgi teknolojilerini paylaşma, maliyeti düşürme, risk ve rekabeti azaltmadır. Havayolu şirketleri bu avantajlardan yararlanabilmek için bir taraftan birleşme ve işbirliği faaliyetlerini sürdürmekte, diğer taraftan yeni pazarlara yönelmektedir. Ayrıca, havayolu şirketleri kendilerine bağlı bölgesel havayolları oluşturarak ya da bölgesel havayolları ile işbirliğine girerek havayolu birleşme gruplarını daha da büyütülmektedir.

Havayolu birleşmeleri seyahat eden kişilerin aktarma ve bekleme sürelerini azaltmakta, daha fazla uçuş seçeneği sunmakta, sürekli ve sık uçan yolcularına ödüller kazandırmakta, rezervasyon önceliği sağlamakta ve standartlaştırılmış hizmet sunma olanağı yaratmaktadır. Ayrıca birleşmede yer alan havayolu şirketleri de dünya havayolu pazarının büyük bir bölümünü elinde bulundurmaktadır. Birleşme uygulamalarının yolcular ve havayolu ulaştırma şirketlerinin ciro ve karlılıkları üzerindeki olumlu etkilerinin gelecekte başka yönlere kayması, ortak kurallar, kalite, eğitim, bakım merkezleri, yedek parça takası gibi konuların ön plana çıkması beklenmektedir.

Havayolu ile yapılan seyahatlerin artması bir taraftan dünya havayolu pazarının daha çok büyümesine yol açarken, diğer taraftan havayolu şirketleri arasında daha sert rekabet koşullarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu durum işbirliği ve birleşme sürecini hızlandırabilir. AB ülkelerinde havayolu ulaştırmasında yaşanan hızlı değişim, iş verimliliği % 30 düşük olan Avrupa havayollarını, Amerikan havayollarına karşı rekabetçi kararlar almaya zorlamaktadır. Bu durum Avrupa havayolu endüstrisinde bilet fiyatlarının % 15-20 civarında düşmesine yol açabilir.

Havayolu şirketlerinin uluslararası pazarlara, özellikle de uzak hatlara yönelmesi, ulusal ve bölgesel hatların daralmasına neden olabilir. Bu hatların daha çok küçük şirketler tarafından kullanılması ise hizmet kalitesini düşürebilir. Öncülüğünü Amerikan ulaştırma şirketlerinin yaptığı biletsiz yolculuk uygulaması gibi bazı yenilikçi uygulamalar turizm sektörünü de olumsuz etkileyebilir. SAS, Lufthansa, Morris Air, Swiss Air gibi havayolu

ulaştırma şirketlerinde benzer uygulamaların devam etmesi halinde seyahat acentalarının en önemli gelir grubunu oluşturan bilet satışlarının azalması veya yok olması ihtimali yüksektir.

Havayollarının, uluslararası pazara yönelmesiyle ortaya çıkan yoğun rekabet, gelecekte monopolistik risklerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Tekelleşme çabaları birçok ülke tarafından engellenmesine rağmen, havayolları bütünleşmeye devam etmekte ve yeni pazarlara girerek bir ağ oluşturmaya çalışmaktadır. Örneğin, Lufthansa havayolları dünya çapında bir havayolu ağı oluşturabilmek için Çin pazarında bir ortak aramaya başlamıştır.

Özellikle Amerika ve Avrupa Birliği anti-tröst yasalarla havayolu ulaştırmasında tekelleşme eğilimlerini önlemeye ve rekabeti sınırlandırmaya çalışmaktadır. Ancak birleşme eğilimlerinin sürekli artarak devam etmesi ve işbirliğinin yoğunlaşması ulusal havayolları için bir tehdit oluşturmaya devam etmektedir. Havayolu ulaştırmasında gelecekte bölgesel talep farklılıklarının olacağı, video konferans, internet gibi telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmeler nedeniyle Avrupa ve Amerika'da First Class ve Business Class seyahatlerine olan talebin büyük ölçüde azalacağı düşünülmektedir. Ancak aynı gelişmelerin yaşandığı Asya-Pasifik bölgesinde iş ve boş zamanları değerlendirme amaçlı seyahatlerde, bölgenin coğrafi yapısından kaynaklanan veya pek çok ülke arasında başka ulaştırma sistemlerinin olmaması nedeniyle havayolu ulaştırmasına olan talebin artacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle Asya-Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren havayolu ulaştırma şirketi sayısının artması ve buna paralel olarak bölgedeki şirketlerle stratejik işbirliği ve birleşmelerinin yoğunlaşması beklenmektedir.

Havayolu ulaştırmasında yaşanan gelişmelerin yolcular ve havayolu ulaştırma şirketleri için avantajlı tarafları olmasına rağmen, yakın gelecekte mega taşıyıcıların birleşmesi ile monopolistik bir yapının oluşması ihtimali de vardır. Kanada havayollarının Air Canadian adı altında birleşmesi British Airways ve American Airlines işbirliği diğer havayollarını rekabet yönünden zorlamaktadır. Anti-tröst yasalar ve diğer önlemlerle monopolistik oluşum engellenmeye çalışılmaktadır. Gelecekte olabilecek eğilimler ve bunların sonuçları tam olarak bilinmemekle birlikte, en iyi kaliteyi, en düşük ücretle yolcuya sunarak yolcu memnuniyetini sağlayan havayollarının başarı şansının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Dünya'da, globalleşme, liberalleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabet hızlı bir şekilde devam edecektir. Şirket birleşmeleri de bunlara paralel olarak daha da artacaktır. Gelişmekte

olan ülkelerde (Türkiye’gibi) KOBİ tarzı işletmeler piyasadan çekilecek ya da birleşme yoluna gideceklerdir. Büyük Mega İşletme sayısı daha da artacaktır. Bu mega işletmeler sadece ülkelerinde değil tüm dünyada daha da etkin olmaya çalışacaklardır. Bu dönemi 6. dalga olarak nitelendirebiliriz. Hem ulusal hem de uluslar arası bazda pazara hakim olan mega şirket sayısı git gide artacaktır. Oligopol yapı egemen olacaktır. Bunu önlemek için global bazda bazı yasal düzenlemelere gidileceği ve birleşmelerinin sınırlarının belirleneceği düşünülse de ben şirket birleşmelerinin artarak devam edeceğini düşünüyorum. Dünya’da Düşük Maliyetli Taşıyıcıların (LCC) artması ile birlikte büyük şirketler bu taşıyıcılar ile baş etmek için birleşme yolunu seçeceklerdir.

Türkiye açısından baktığımızda ise, Türkiye’de işletme sayısı çok ama optimal büyüklüğe ulaşmamış ve istenen verimlilikten uzak bir çalışma ortamı içerisindedirler. Bu durumda da gittikçe artan uluslararası rekabet koşullarıyla tek başlarına mücadele edebilmeleri oldukça güçtür. Ancak bir araya gelerek oluşturulacak birliktelikler hem daha güçlü sermaye, finansman ve üretim yapıları oluşturacak, hem de sinerji etkisiyle daha verimli bir çalışma sağlanacaktır. Öte yandan kaynakların daha etkin kullanılması ile ulusal ekonomide de canlanma gözlenebilecektir. Burada diğer bir alternatif de ulusal şirketlerin yabancı firmalarla gerçekleştirecekleri birleşmelerdir. Böyle bir birleşmeden beklenen faydaları; yabancı firmanın gelişmiş teknolojisinden, bilgi birikiminden, yönetim tecrübesinden faydalanma, sermaye yapısını güçlendirme, kredi şartlarında oluşacak olumlu gelişmeler, yabancı firmanın piyasadaki konumundan faydalanma vb. olarak sıralayabiliriz.

Dünya’daki Havayolu Şirketlerinde genel sonuç açısından ise, dünyada yaşanan hızlı gelişmelerle beraber küresel piyasada rekabet edebilmek için havayolu şirketleri birleşmeye gitmeye devam edecek ya da stratejik ortaklıklar kurmaya devam edecektir. Artan yakıt fiyatları ile baş edebilmenin en iyi yollarından biri Birleşme olacaktır. Yakıt fiyatları trendini incelediğimizde yakıt fiyat artışı devam edecektir. Açık semalar anlaşması ve ikili havacılık anlaşmalarının sayısı daha da artacaktır. Yani Liberalleşme ve serbestleşme süreci daha da artacaktır. Buna bağlı olarak rekabet daha da artacaktır. Herhangi bir kriz durumunda (11 Eylül, Savaş vb.) düşen yolcu talebi nedeni ile şirket birleşmeleri kaçınılmaz olacaktır.

Birleşmelerin olumsuz yanı ise, özellikle tekelleşme yaratılma ihtimalinden dolayı duyulan rahatsızlık birleşmelere karşı tepkilerin en başında gelecektir. Havacılık sektörünün büyük isimleri arasında yaşanan birleşmelerin, bilet fiyatlarında artışa neden olacak bir tekelleşmenin de yolunu açacağı düşünüyorum. Bu fiyat artışı yolcuları olumsuz

etkileyecektir. Ayrıca filo ve insan kaynağının azalması ile işten çıkarılmalarının yaşanacağını düşünüyorum.

Türkiye'deki Havayolu Şirket Birleşmeleri ile ilgili durum açısından sonucu değerlendirdiğimizde, Türkiye'de ise geç kalınmış bir liberalleşme süreci havacılık sektörünü dünyadaki gelişmeler karşısında geride bırakmıştır. Kaçınılmaz olarak 2003 yılında iç hatlarda gerçekleşen liberalleşmeyle birlikte, özel havayolu şirketleri istedikleri rotalarda uçuş imkânına sahip oldular. Geç kalınmış bu politika Türkiye havacılık sektöründeki rekabeti de geciktirmiştir. Şu an ki durum değişmiş olsa da, hala şirket birleşmelerine sıcak bakılmamaktadırlar. Daha çok operasyonel anlamda işbirlikleri yaşanan Türkiye'de hava taşımacılığı sektöründe yükselişler yaşanmaktadır. (Çin'den sonra 2. sırada) Bu durum dünyada hava taşımacılığı yapan kuruluşların dikkatini çekmiştir ve yakın gelecekte Türkiye'de ulusal veya uluslararası bazda ciddi birleşmeler yaşanacağına işaret eder. Kısaca, Türkiye'de son yıllarda, havacılık sektöründe inanılmaz gelişmeler yaşanmıştır ve bunun sonucu olarak şirketler arası birleşmelerin yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu düşünüyorum.

KAYNAKLAR

ARICAN, Erişah “**şirketlerarası Birleşme ve Devralmaların İncelenmesi ve Türkiye’de ki Durum**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1998

AKAT, Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, 2000

AKŞİT Nuran Aşık, “**şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları**”, Mevzuat Dergisi, 2008.

Burak Kartal ve Canan Ay, “Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2004.

Çelik, Orhan. “**şirket Birleşmeleri Ve Birleşmelerde şirket Değerlemesi**”. Turhan Kitabevi, Ankara, 1999.

Çolak, Mustafa. “**şirket Birleşmeleri ve Rekabete Etkileri**” Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Eylül, 2006

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), “**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu**”, Ankara, 2001.

DPT (2003), “**Havayolu Ulaştırması Ö.İ.K. Raporu**”, Ankara.

DİNÇSOY, H, “**şirket Birleşmeleri Ve Devralmalar**”, Infomag Yayıncılık, İstanbul, 2006DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), “**Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyon Raporu**”, Ankara, 2007.

EDWIN D. Davison, “Multinational Management”, **Research Starters Business**, Great Neck Publishing, USA, 2008.

ESEN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayım

EXPO Turistik Dergisi, “**Büyük Havayolu Şirketlerinin Birleşmesi**” Ekim 2004

GEREDE, E. “**Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.’Da Bir Uygulama**”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002.

GÖKTEPE, H, “**Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Cilt 7, Sayı 1, Eskişehir, 2007.

GAUGHAN, A. Patrick, “**Mergers, Acquisitions, And Corporate Restructurings**”, John Wiley&Sons, Inc

GÜVEN, P. “**Türk Rekabet Hukuku Ve Avrupa Birliği Rekabet Hukukunda Birleşme Ve Devralmaların Denetlenmesi**”, Yetkin Yayınları, Ankara, 2003

Hava İş Dergisi, Havayolları Küreselleşiyor, Sayı 45, 2008

İÇKE, Başak T. “**Şirket Birleşmeleri Hisse Senedi Değeri ve Finans Sektörü**”. Derin Yayınevi, İstanbul, 2007

KAPLAN, R.S, D.S.Norton, **Strateji Haritaları**, Çev: Seyda Öztürk, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006

KARTMAN, Miriam, **Merger Air France and KLM**, Jun 2009

KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım, İstanbul, 2007

KÖSE, Ö, “Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 49.

MUTLU E. C, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayım, İstanbul, 2005

ÖZGÖKER, Uğur, **Avrupa Birliği Rekabet Hukuku ve Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008

PULAŞLI, H., (2007), **Şirketler Hukuku Temel Esaslar**, Adana, Karahan Yayıncılık.

Price Waterhouse Cooper, **Şirket Birleşmeleri ve Devralmalar**, 2006, Infomag Yayıncılık

RENATO, G.F.J. (1998), “**Competition and Trade in Services: The Airlines’ Global Alliances**”, *The World Economy*

SABUNCU, Hakan, “**Birlikte Hakimiyet Kavramının Birleşme Ve Devralmalar Açısından Değerlendirilmesi**”, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara, 2003.

SARIKAMIŞ, C. “**Şirket Birleşmeleri**”. Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2003.

SEYİDOĞLU, H, **Uluslararası İktisat**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2003.

SHWEIGER, David, M. Very, Philippe. “**Creating Value Through Merger And Acquisition Integration**”, İçinde: **Advances In Mergers And Acquisitions**, Vol.2, Cary Cooper, Alan Gergory (Ed), Elsevier Science Ltd, 2003

STASINOPOULOS, D. (2002), “**The Second Aviation Package of the European Community**”, *Journal of Transport Economics and Policy*

SÜMER. H. - Prof Dr. Helmut Pernsteiner, **Şirket Birleşmeleri**, İstanbul, 2004

SÜMER. H, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.

ŞENGÜL, Alkılıç, “**Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Ticaret Şirketlerinin Birleşmesi**”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, “Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu”, Ocak 1995.

TEKINALP, Ü, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2000.

TORUM, Oya, 2003 “ Havayolları İşbirliği İçinde” UTED Dergisi, Eylül 2003.

TÜRKKAN, E. “**Rekabet Teorisi Ve Endüstri İktisadı**”, Turhan Kitapevi, Ankara, 2001.

TÜRK TİCARET KANUNU (TTK) Madde 146, Madde 451-454

TÜRK, H.S. “**Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi**”, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1986

ÜLGEN, H, S.K. MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004

William E. O’Connor”; “**An Introduction to Airline Economics**”, 2007

.İNTERNET KAYNAKLARI

<http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik596.pdf>

<http://www.ab-ilan.com/son-haber/avrupa-da-iki-havayolu-sirketi-birlesti-002477.html>

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji Geliştirme/BuyumeStratejileri.aspx>

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejikIsbirlikleri/StratejikIsbirlikleri.aspx>

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html>

<http://www.business tomorrow.net/birlesme.htm>

<http://www.teknointel.com/isletme/devircesitleri.htm>

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/185&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

<http://www.transport.com.tr/hav117,49@2200.html>

<http://www.voanews.com/turkish/news/Avrupada-Havayollari-Sirketleri-Birlesiyor-114374274.html>

http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/03/050323_lufthansa_swiss.shtml

www.tumgazeteler.com/haberleri/brussels/

http://www.sunexpress.com.tr/biz-kimiz/sunexpress_100269_0.html#

http://www.cnnturk.com/EKONOMI/SIRKETLER/haber_detay.asp?PID=42&haberID=4466

[97](#)

http://www.istenhaber.com/14-milyar-dolarlik-sirket-evlilik/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=14-milyar-dolarlik-sirket-evlilik

<http://www.ntvmsnbc.com/news/443864.asp>

http://ec.europa.eu/competition/speeches/text/sp2001_040_en.pdf

<http://www.businesstravelnews.com/Business-Globalization/Airline-Mergers-And-Alliances--Consolidation,-Antitrust-Immunity-Alter-Corporate-Contracting/?a=proc>

http://ec.europa.eu/transport/air/events/doc/eu_us_labour_forum/miriam_kartman.pdf

http://articles.sfgate.com/2005-05-20/business/17374880_1_america-west-airlines-trans-world-airways-two-airlines

<http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>