

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİMDALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN  
ŞİRKET BİRLEŞMELERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: **Cenk ÖZCAN**

İstanbul, 2009

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİMDALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN  
ŞİRKET BİRLEŞMELERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:  
**Cenk ÖZCAN**  
Öğrenci No:  
070744016

Danışman:  
Doç.Dr.Cemal ZEHİR

İstanbul,2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim. 14 /09/2009

Aday:Cenk ÖZCAN

# STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

**Tezi Hazırlayan:Cenk ÖZCAN**

## Özet

Bu Tez Çalışmasında; Stratejik yönetim düşüncesinin şirket birleşmelerine bakışı ele alınmaktadır. Buna göre, stratejik yönetim işletmelerin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken işlerin tespit edilmesini sağlayan yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980 ve 1990'lı yıllarda bütün dünyada önem kazanmış ve 2000'li yıllarda yüksek hacimlere ulaşmıştır. Birleşmelerdeki başarı ve başarısızlık nedenleri incelenmiştir. Bu bağlamda, son yıllarda artarak devam eden şirket birleşmeleri stratejik yönetim açısından nasıl değerlendirilmektedir? Bu soruya yanıt aranmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Şirket Birleşmeleri,Başarı

# **STRATEGIC MANAGEMENT IN TERMS OF MERGERS**

**Presented by:Cenk ÖZCAN**

## **Abstaract**

In this thesis work, look to mergers of strategic management thought are discussed.. Accordingly, the strategic management of enterprises for the future and determine goals and objectives to achieve these goals should be made to ensure the detection of the job is done using a management style that stands out.. 1980 and all over the world in the 1990s and 2000s, gained importance in reaching high. Causes of success and failure of mergers were examined. In this context, the ongoing increase in recent years in terms of how mergers are strategic management? Searching for answers to this question.

**Key Words:**Strategic Management, Mergers, Success

## İÇİNDEKİLER

Yemin metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler(Abtract)	
İçindekiler.....	i
Tablolar Listesi.....	ii
Şekiller Listesi.....	iii
Kısaltmalar.....	iv
Giriş.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM

<b>1.1.STRATEJİ TANIMI.....</b>	<b>2</b>
1.1.1.Ekonomik Ve Yönetimsel Olarak Strateji Kavramı.....	3
<b>1.2.İŞLETME İÇİN STRATEJİNİN ÖNEMİ.....</b>	<b>4</b>
1.2.1.Küreselleşme.....	5
1.2.2.Küreselleşen Dünyada Strateji.....	6
1.2.3.Uluslararası Faaliyetler İçin Strateji Yapıları .....	7
1.2.3.1.Uluslararası Strateji(Multidomestic).....	7
1.2.3.2.Küresel Strateji.....	7
1.2.3.3.Melez Strateji(Hybrid).....	8
<b>1.3.STRATEJİ YOKLUĞUNUN DOĞURDUĞU OLUMSUZ SONUÇLAR.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4.İŞLETMELERİN STRATEJİYE SAHİP OLAMALARININ YARARLARI.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5.YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM.....</b>	<b>10</b>
1.5.1.İşletme Yönetimi.....	12
1.5.2.Yönetim İşlevleri.....	12
<b>1.6.STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b>	<b>14</b>
1.6.1. Türkiye’de Stratejik Yönetim.....	18

<b>1.7.İŞLETMEDE STRATEJİK YÖNETİM.....</b>	<b>19</b>
1.7.1.Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri.....	21
1.7.2.Stratejik Yönetim Araçları.....	22
1.7.3.Stratejik Yönetim Süreci.....	25
<b>1.8.STRATEJİK YÖNETİMİN EVRELERİ.....</b>	<b>27</b>
1.8.1.Stratejik Planlama Evresi.....	27
1.8.2.Stratejik Yönetime Geçiş.....	28
1.8.3.Stratejik Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı.....	29
1.8.3.1.Ansoff:Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı.....	29
1.8.3.2.Mintzberg:Çevredeki Belirsizlik Düzeyi Ve Stratejik Modeller.....	30
1.8.3.3.D’Aveni:Yüksek Belirsizlik Ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik...31	
Manevralar Modeli	
1.8.3.4.Michael Porter: Porter Analizi.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

<b>2.1.ŞİRKET BİRLEŞMESİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ.....</b>	<b>35</b>
2.2.1.Hukuksal Açıdan Şirket Birleşmelerinin Türleri.....	35
2.2.1.1.Şekilsel birleşmeler.....	36
2.2.1.1.1.Tröst.....	36
2.2.1.1.2.Holding.....	37
2.2.1.1.3.Konsorsiyum.....	38
2.2.1.1.4.Birleşme(combination).....	38
2.2.1.1.4.1.Devralma(Merger).....	39
2.2.1.1.4.2.Satın alma(Acquisition).....	40
2.2.1.1.4.3.Konsolidasyon(Consolodation).....	40
2.2.1.1.5.Ele Geçirme(Take Over).....	41
2.2.1.1.6.Ortak İş birlikleri(Joint Venture).....	41
2.2.1.2.Şekilsel Olmayan Birleşmeler.....	42
2.2.1.2.1.Centilmenlik Anlaşmaları.....	42
2.2.1.2.2.Kartel.....	43

2.2.1.2.3.Çıkar Grupları.....	43
2.2.2.Ekonomik Açıdan Birleşmeler.....	44
2.2.2.1.Yatay Birleşmeler(Horizontal Mergers).....	44
2.2.2.2.Dikey Birleşmeler(Vertical Mergers).....	44
2.2.2.3.Karma Birleşmeler(Conglomerate Mergers).....	45
2.2.2.3.1.Ürün Geliştirme(Product Extention).....	46
2.2.2.3.2.Pazar Genişleme(Market Extention).....	46
2.2.2.3.3.Saf Karma Birleşmeler(Pure Conglomera).....	46
2.2.3.Alternatif Birleşmeler.....	46
2.2.3.1.Finansal Birleşmeler.....	46
2.2.3.2.Pazar Birleşmeleri.....	47
2.2.3.3.Üretim Birleşmeleri.....	47
<b>2.3.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ.....</b>	<b>47</b>
2.3.1.Büyük Ölçekte Faaliyette Bulunmanın Sağladığı Avantajlar.....	48
(Ölçek Ekonomileri)	
2.3.2.Finansal Nedenler.....	50
2.3.3.Vergi Avantajları.....	51
2.3.4.Çeşitlendirme Yapararak Riski Azaltma Avantajı.....	51
2.3.5.Yetenekli Yönetime Sahip Olma.....	52
2.3.6.Pazar Gücü.....	52
2.3.7.Psikolojik Nedenler.....	53
2.3.8.Diğer Nedenler.....	53
<b>2.4.DÜNYADA VE TÜRKİYEDE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN AMAÇLARI.....</b>	<b>57</b>
<b>2.6.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ.....</b>	<b>59</b>
<b>2.7.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>61</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN EVRELERİ VE YÖNETİM SÜRECİ



<b>3.1.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN EVRELERİ.....</b>	<b>65</b>
3.1.1.Şirket Birleşmesi Süreci Öncesi Şirketlerin Kendini Tanınması.....	66
3.1.2.Birleşen Şirketin Birleşme Stratejisini Oluşturması .....	67
3.1.3.Birleşme Yapısını Oluşturulması.....	68
3.1.4.Şirket Birleşmesinde Ortak seçim.....	69
3.1.5.Şirket Birleşmesinde Müzakere.....	71
3.1.6.Şirket Birleşmelerinde Öğrenme.....	72
3.1.7.Birleşme Sonrası Bütünleşmenin Yönetimi.....	74
<b>3.2.ŞİRKET BİRLEŞMESİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....</b>	<b>75</b>
3.2.1.Şirket birleşmelerinde Güven ve Önemi.....	75
3.2.2.Şirket Birleşmelerinde Kültür.....	75
<b>3.3.STRATEJİK BİRLEŞMELERİN YÖNETİLMESİ.....</b>	<b>77</b>
3.3.1.Birleşen İşletmelerin Ortak Bir Amaç Belirlemesi.....	78
3.3.2.İletişimin Etkin Bir Şekilde Uygulanması.....	78
3.3.3.Farklı Kültürlerin Uyumlaştırılması.....	79
3.3.4.Birleşen İşletmeye Doğru İnsan Kaynağının Atanması.....	80
3.3.5.Birleşen İşletmelerde Üst Yönetimin Rolü.....	81
3.3.6.Görev,Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi.....	82
3.3.7.Şirket Birleşmelerinde Çatışma.....	83
3.3.8.Şirket Birleşmelerinde Kontrol.....	84

## SONUÇ VE ÖNERİLER

## TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo no:</u>	<u>Sayfa</u>
1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri Ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları	14
2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	16
3. Mintzberg:Algılanan Çevresel Belirsizlik Seviyesi ve Stratejik Modeller	17

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil no:</u>	<u>Sayfa</u>
1.Uluslar Arası Strateji	7
2.Küresel Strateji	8
3.Melez Strateji	8
4. Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları	20
5. Stratejik Yönetim Evreleri	27
6. Stratejik Yönetim Analiz Süreci	28
7.Birleşme Türleri	39
8.Devralma(Mergers)	39
9.Satın Alma(Acquisition)	40
10.Ortak Girişimler(Joint Ventures)	41
11.Genel Uyum Çatısı	64

## KISALTMALAR LİSTESİ

TKY	Toplam Kalite Yönetimi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı
SWOT	Strenghts(Güçlü),Weaknesses(Zayıf),Opportunities(Fırsat), Threats(Tehditler)
SİB	Stratejik İş Birliği
SO	Stratejik Ortaklık
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	Araştırma Geliştirme
T.C	Türkiye Cumhuriyeti
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
TÖİD	Türkiye Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CEO	Chief Executive Officer(İcra Kurulu Başkanı)

## GİRİŞ

Şirket birleşmeleri (mergers) 1980'lerde dünyada önem kazanmış ve 2006 yılında rekor kırarak 3,9 trilyon dolar seviyesine ulaşmıştır. Küreselleşme, dünya ekonomisinin durgunlaşması, işletmeler için Know-How ihtiyacının kaçınılmaz olması, ölçek ekonomisinden faydalanma isteği işletmeleri güçlü rakiplerin arasında ister istemez büyümeye zorlamaktadır ve işletmeler birleşme stratejilerine yönelmişlerdir.

Küreselleşme ve sonucunda da rekabetin artması, stratejik yönetimin her geçen gün önemini daha net ortaya koymaktadır. Günümüzde "Stratejik Yönetim" kendi içinde devrim yaşamaktadır. Önceden belirlenen hedeflere gidecek yolları basamak basamak tanımlayan klasik stratejik yönetim yaklaşımı tarih olmak üzeredir. Karşı karşıya olduğumuz hızlı değişim, bilgiyi, onu anlamlı hale getiren insanı ve yaşadığı çevreyi beklenen ve öngörülenlerin çok ötesinde değiştirmektedir. Artık öngörmekten çok daha önemli bir kavram hayatımıza girmiştir hızlı bir şekilde çevreye adapte olabilmek. Gelecekte farkı yaratacak olan işletmelerin sahip olacağı temel özelliklerden birisi, sürekli dinamik stratejilerin geliştirildiği yöneticiler tarafından yönetilmesi olacaktır.

Şirket birleşmelerinde işletmelerin kültürü birleşmede başarıyı etkileyen en önemli ikinci faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler iletişim tekniklerini iyi kullanarak birleşmedeki başarı oranlarını arttırabilirler.

Bu çalışmada; işletmeler devamlılıklarını tek başına sürdürmekte zorlandıkları rekabetin çetin olduğu ortamda birleşmelerin başarılı olabilmesi için nasıl adımlar atılması gerektiğini inceledik.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## STRATEJİK YÖNETİM

### 1.1.STRATEJİ TANIMI

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi yada yatak anlamına gelen stratum kavramı, ikincisiyse, eski Yunanlı general Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe'de strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur.<sup>1</sup> Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zarar) zafere ulaşmaktır.<sup>2</sup> Strateji kavramı, yönetim bilimleri açısından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır:

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff'a göre saf strateji; "işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi"dir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistik'i bir karar kuralıdır. Chandler stratejiyi, "İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama" olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımı Anthony vermektedir; "işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme". Hofer ve Schendel ise stratejiyi, "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak ele almaktadır.<sup>3</sup> Buna göre strateji; "işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi,

<sup>1</sup> Eren,E.,Stratejik Yönetim,Eskişehir,Ağustos 2006,s3

<sup>2</sup> Ülgen,H.,Mirze,S.K.,İşletmelerde Stratejik Yönetim,İstanbul,Ekim 2007,s33

<sup>3</sup> Dinçer,Ö.,Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası,İstanbul,1998,s7

bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir.<sup>4</sup> Strateji,müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek,çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir.<sup>5</sup> Strateji bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollardır.<sup>6</sup> Strateji belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan yöntemler, planlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Stratejinin şimdiye kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi amaçlara ulaşmak için alınan tedbir ve düzenlemeleri ifade etmektedir. Şimdi ise yönetsel ve ekonomik olarak stratejinin neyi ifade ettiğini inceleyelim.

### **1.1.1.EKONOMİK VE YÖNETSEL OLARAK STRATEJİ KAVRAMI**

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20.yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eselerde strateji değişimine rastlanmışsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını biçimsel ve sistematik bir şekilde açıklamaktadır.

Burada strateji; mikro ekonomi açısından ele alınarak, faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını, olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip, bir seri kararlar alma anlamında kullanılmıştır. Her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlaya bilmektedir.<sup>7</sup>

Günümüzde strateji seçimi, işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve her birinin davranışlarını, olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek yada birtakım varsayımlardan hareket ederek niceliksel

---

<sup>4</sup> Dinçer,a.g.k.,s.7

<sup>5</sup> Kırım,A.,Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim,İstanbul,Ocak 2003,s9

<sup>6</sup> <http://www.sgb.gov.tr/ar-ge/Sreli%20Yaynlar/Strateji%20Bülteni/5-Strateji%20Bülteni%20Eylül-Ekim%202007.pdf>,Eylül 2007,s11

<sup>7</sup> Eren,a.g.k.,s.3

kesin bir programlama yapmak imkansız olmaktadır. Böylece stratejinin, tıpkı askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli, açık, genel bir işletme programı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır.<sup>8</sup>

Strateji, önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir.

Stratejik faaliyetler için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak karar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler işletmenin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerleyici bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece işletme hayatında şansa bırakılan hususlar azaltılmış yada kontrol altına alınmış olacaktır.

## 1.2.İŞLETME İÇİN STRATEJİNİN ÖNEMİ

Ne tür bir işletme olursa olsun strateji amaç tayiniyle ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır.

Gary Hamel İstanbul'da verdiği bir konferansta şu önemli tespitlerde bulunmuştur “Çoğunuz stratejik konulardan çok, operasyonel konulardan dolayı endişe edersiniz. Ve hatta, belki hatırlarsınız, Lou Gerstner IBM'in başına geçtiğinde ilk açıklamalarından birisi ‘Bizim stratejiye ihtiyacımız yok’ olmuştur. Bana sorsalar, IBM'in tek ihtiyacı stratejiydi, ama o hayır dedi. ‘Bizim stratejiye değil, yalnızca yürütmeye, operasyonel performansa ihtiyacımız var.’”<sup>9</sup> Bundan 60 yıl kadar önce Dr.Edward Deming dünyada kaliteyi öne çıkardı ve çok başarılı oldu hala günümüzde Japonya'da her yıl Deming ödülü verilir. Ancak günümüzde strateji kalitenin önüne geçmiştir.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü; mali ve beşeri güçlükleri yada kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır. İkincisi, uygun bir ürün pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacak. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görülen şansları arayacak yerde, onları farkına

---

<sup>8</sup> Eren,a.g.k.,s.3

<sup>9</sup> Capital,”Gary Hamel'in İstanbul'da Verdiği Konferansın Hiçbir Yerde Yayınlanmamış Notları”,Temmuz 1998



varmadan geçiştirecek. Böyle işletmeler hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimistik düşünceden yoksun kuruluşlardı. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.<sup>10</sup>

Peki, yapılması gereken nedir? Yapılması gereken, stratejiyi her kurumun birincil öncelikli konu olarak kabul etmesi, şirket içinde bu yönde yepyeni diyaloglar başlatılması ve geleceğe en önde ulaşabilmek için liderlik ve yönetim tarzlarını baştan aşağı gözden geçirmesidir. Bunları yapan kurumlar geleceğin lideri olacak,yaratıcı stratejiler geliştirmeyenler ise korkarım yok olup gidecekler.<sup>11</sup>

### **1.2.1.KÜRESELLEŞME**

“Küreselleşme”nin değil; ama “Küreselleşme kavramı”nın tarihi 20 Haziran 1969’dan başlatılabilir. Bilindiği gibi o tarihte Neil Armstrong yeryüzüne, bir bütün (globus) olarak bakmıştı. 70’li yıllarda başlayan nükleer silahlarla ilgili tartışmalar ve Çernobil gibi olaylar, dünyanın tehdit ve tehlikeler bakımından kreselleŐtięine dair sinyaller verirken, bilgilendirme devrimi ve televizyonun yaygınlaşmasıyla dünya klerek tek bir mekn hline gelmiştir. Bunu teknolojide (zellikle bilgisayar) ve haberleşmedeki (zellikle de telefon ve genel ağ) gelişmeler izledi. Bunların pazar, piyasa ve finans çevrelerinde ve insanların hayatı üzerindeki etkileri ise, sürecin son halkalarını oluşturdu.<sup>12</sup>

Theodor Lewitt’in 1983 yılında yayımlanan “The Globalization of Markets”(Pazarın KüreselleŐmesi) başlıklı makalesiyle literatüre giren<sup>13</sup>küreselleşme kavramı, sosyal ve kültürel düzenlemelerin üzerinde coğrafi sınırların ortadan kalktığı bir süreç olarak tanımlanabilir.<sup>14</sup>

Dünya ekonomisini temelden etkileyen çok önemli değişiklikler olduğu ve değişimin devam etmekte bulunduğu artık herkes tarafından kabul edilmektedir. Dünya ekonomisi yalnızca daha fazla uluslararasıılaşmamakta aynı zamanda da daha çok

---

<sup>10</sup> Eren,a.g.k.,s.13

<sup>11</sup> Kırım,a.g.k.,s.10

<sup>12</sup> [http://www.tsk.tr/9\\_YAYINLAR/9\\_2\\_Stratejik\\_Arastirmalar\\_Dergisi/sad11.pdf](http://www.tsk.tr/9_YAYINLAR/9_2_Stratejik_Arastirmalar_Dergisi/sad11.pdf)

<sup>13</sup> Akman,V.,Gelecek Yüzyılın Gündemi,İstanbul,1999,s.26

<sup>14</sup> Grn,F.,Globalleşme Ve okuluslu şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,Ankara,2001,s.33

küreselleşmektedir. Bu iki kelime aynı anlama gelmemekle birlikte maalesef birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Uluslararasılaşmak, ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasını ve çoğalmasını ifade etmektedir. Yeni bir kavram değildir. Küreselleşme ise uluslararasılaşmanın çok ileri ve karmaşık durumunu yani şirketlerin dünya üzerine yayılmış ve dağılmış ekonomik faaliyetlerin bir ölçüde entegrasyonunu ifade etmektedir.

Küreselleşme, artan sınır ötesi faaliyet ve anında uluslar arası iletişime imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan değişim sürecidir. Her malın iyisinin dünyanın her köşesinde bulunabilmesine yol açacak bir oluşumdur.<sup>15</sup>

### **1.2.2.KÜRESELLEŞEN DÜNYADA STRATEJİ**

Dünya ekonomisinde görülen önemli gelişmelerden biri de uluslar üstü firmalar ile doğrudan yabancı yatırımlarının bu yıllarda önemlerinin artmalarıdır. Uluslar üstü firmalar (Transnational Corporations) hızla gelişmektedirler. Bu şirketler, esas kuruldukları ülkenin çıkarlarından çok dünya genelinde yayılmış oldukları ülkelerde uluslar arası faaliyetlerinden kar etmeye yönelmişlerdir.

Tüm dünyada etkisini gösteren globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vb. nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında örgütler daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır.<sup>16</sup>

Şirketler dünya çapındaki stratejilerini bütünleştirerek küreselleşmeyi de arzu ederler. Bu tip küresel bütünleşme, şirketlerin, her ülkedeki yerel ihtiyaçlara göre tasarım, üretim ve pazarlama yapan ülke şubeleri kurduğu çok uluslu yaklaşım ile zıt düşer. Bu çok uluslu yaklaşım şimdi sorgulanmaktadır. Bazı endüstrilerde, küresel bir stratejinin çok uluslu bir stratejiden daha başarılı olma olasılığı bazı değişimler nedeniyle artıyor görünmektedir. Bu değişimlerden biri, Levitt'in de belirttiği gibi, farklı ülkelerin insanların satın almayı istedikleri şeylerin gittikçe artan benzerliğidir.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Eren,a.g.k.,s.261

<sup>16</sup> Yıldız,M.,Kapusuzoğlu,A.,”Stratejik Yönetim Aracı Olan Maliyetleri Aşağı Çekme Stratejisinin Olgunlaşmasında İşletme İçi Destekleyici Faaliyet Birimlerinin Rolü”,Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,2008/1,s.46

<sup>17</sup> Eren,a.g.k.,s.263

Şirketler nasıl globalleşeceklerini ve nasıl bütünleşmiş bir dünya çapında strateji geliştireceklerini bilmek isterler. Dünya çapında bir toplam strateji geliştirmede esas olan üç basamak şunlardır.

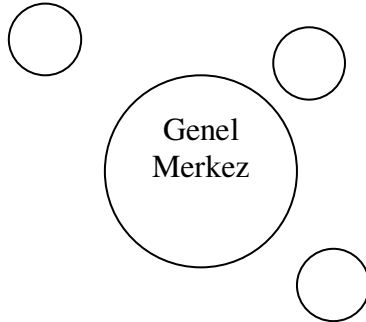
- Temel işletme stratejisinin geliştirilmesi-rekabetçi avantajın temeli. Bu genellikle önce ev sahibi ülke için geliştirilir.
- Temel stratejinin, uluslararası faaliyetler boyutlarında genişletilmesi ve uyumlaştırılması yolu ile uluslar arası hale getirilmesi.
- Uluslar arası stratejinin, ülkeler arası bütünleştirilerek globalleştirilmesi.<sup>18</sup>

### 1.2.3.ULUSLARARASI FAALİYETLER İÇİN STRATEJİ YAPILARI

Uluslararası faaliyette buluna firmalar için üç ana strateji tanımlanmıştır. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz.

#### 1.2.3.1.ULUSLARARASI STRATEJİ(MULTİDOMESTİC)

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bağımsızdır.
- Her birim diğerlerinden bağımsız olarak kendi pazarında faaliyet gösterir
- Uluslar arası merkez diğer birimlerden farklı bir özellik taşımaz.<sup>19</sup>



Şekil 1-Uluslararası strateji

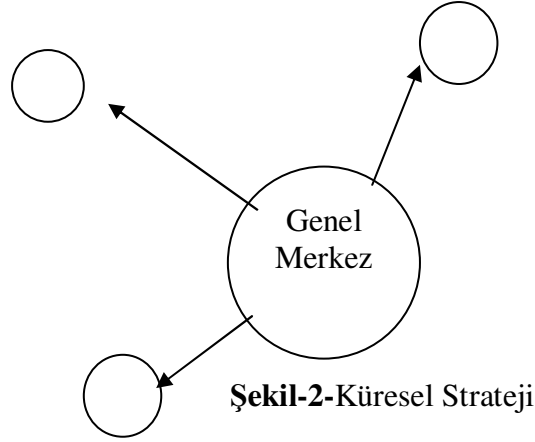
#### 1.2.3.2.KÜRESEL STRATEJİ

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkeze bağlıdır ve onun kontrolü altındadır.
- Uluslararası merkezi çeşitli ülke pazarları için standart ürün arayışları ve çalışmaları yapar.

<sup>18</sup> Eren,a.g.k.,s.263

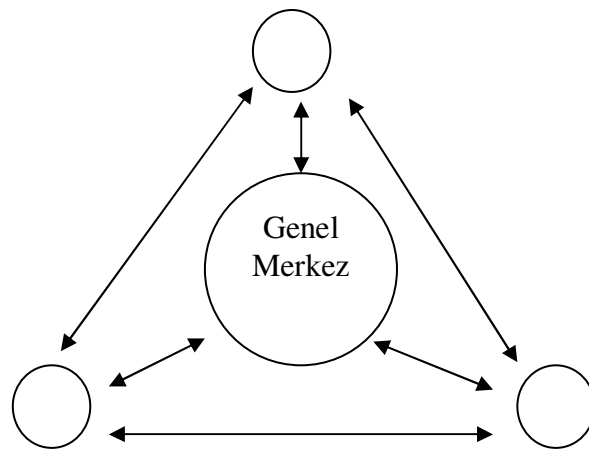
<sup>19</sup> Eren,a.g.k.,s.268

- Ölçek ekonomisi yaratmak için üretim faaliyetleri de bir merkezden gerçekleştirilir.<sup>20</sup>



### 1.2.3.3.MELEZ STRATEJİ(HYBRİD)

- Çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini yine bir merkezden ve ayrıca birbirleriyle sürekli ilişkide bulunarak gerçekleştirirler.
- Çeşitli ülkelerdeki birimler sadece karşılaştıkları özel durumlara uyabilirler.
- Çok hareketlilik müşteri ihtiyaçları için karşılıklı dayanışma söz konusudur.
- Telekomünikasyon ve İnternet'in imkanlarından yararlanırlar.
- Tüm örgüt nerede olursa olsun, ilgili kaynakları kullanır. Küresel rekabet gereği müşteriyi kaçırmamak için hızlı hareket eder.<sup>21</sup>



<sup>20</sup> Eren,a.g.k.,s.268

<sup>21</sup> Eren,a.g.k.,s.268

### 1.3.STRATEJİ YOKLUĞUNUN DOĞURDUĞU OLUMSUZ SONUÇLAR

Stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde açıklayabiliriz:

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.
- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi kafi derecede denemeden yada ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.
- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine girerler ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.
- Devresel değerlendirmelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder yada en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalırlar.
- Sonuncu ve özellikle önemli olan bir konu da işletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği yada göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Strateji yokluğunun en büyük tehlikeleri özellikle endüstri işletmelerinde görülecektir. Çünkü:stratejinin en önemli fonksiyonu üretim,pazarlama ve araştırma geliştirme departmanları arasındaki ahengi kurmaktır. Stratejinin yokluğunda departman yöneticileri karşılıklı olarak birbirlerine karşı zıt bir tutum içinde bulunacaklardır.

Holdingle ve yatırım şirketleri stratejik portföy analizleri yapmaları taktirde amaçlarını gerçekleştirecek çekici yatırım alanlarını bulamazlar ve kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize edebilirler.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Eren,E.,Stratejik Yönetim,Eskişehir,Ağustos 2006,s.14

## 1.4.İŞLETMELERİN STRATEJİYE SAHİP OLMALARININ YARARLARI

İyi bir stratejiye sahip olan bir işletme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olduğundan, değişmeler karşısında hazırlanmak ihtiyacını duyan bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışan bir firmadır. İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir. Büyük işletmelerde bağlı kuruluşlar arasındaki sinerji (iş birliği) kolayca sağlanamadığından, özellikle holding şirketlerde strateji portföy teknikleri yoluyla yatırım dalları bakımından yapılır.

## 1.5.YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihi incelediğimizde insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile bir araya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda yönetim konuları hep var olmuştur. Yönetim terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır.

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir.<sup>23</sup>

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir.<sup>24</sup>

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşmesinden türemiş bulunmaktadır. Stratejik yönetimle stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını halbuki, stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir. Bir tanım vermek gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri, uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve

<sup>23</sup> Güçlü,N.,Stratejik Yönetim,Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı.2,Ankara,2003,s.63

<sup>24</sup> Güçlü,a.g.k.,s.63

uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır.<sup>25</sup>

Stratejik yönetimin en genel tanımı bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır. Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir.<sup>26</sup>

Stratejik yönetim, kurum yaşamının uzun dönemli hale gelmesine katkıda bulunmakta ve aynı zamanda temel politika ve yönetim kapasitesi anlamında kamu sektörü örgütlerinin etkinliğiyle ilişkili olmaktadır. Stratejik yönetim; bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için diğer bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir. Stratejik yönetim şu anlamlarda bütünleştiricidir;<sup>27</sup>

- Hedefler ve konular üzerine baştan başa çeşitli örgütsel düzeyler ve fonksiyonel bölümlere dikkati yoğunlaştırma;
- Dış çevrede arzulanan sonuçlara yönelik program özellikleriyle ve iç yönetim süreçleriyle uğraşma;
- İşlemsel, taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama.

Stratejik yönetim, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşacağını gösteren süreci inceler.

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin,

---

<sup>25</sup> Eren,a.g.k.,s.12

<sup>26</sup> Güçlü,a.g.k.,s.70

<sup>27</sup> <http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Yonetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Makaleler/Kamu%20Sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20Stratejik%20Y%C3%B6netim.pdf>

hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfus eder.<sup>28</sup>

### 1.5.1.İŞLETME YÖNETİMİ

Yönetimin bir süreç olarak kabul görmüş geniş bir tanımı; işletmenin kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci şeklinde tanılanır. Dikkat edilirse burada tanıma “diğer insanlar aracı ile” ibaresi konulmuş ve yönetimin birileri tarafından diğer kişilerin kullanılarak yapılması hususu ön plana çıkarılmıştır.

Bu durumda işletme yönetiminin tanımlanmasında dört önemli nokta göz önüne alınmaktadır:

- İşletmenin amaçlarına ulaşılması,
- Başkaları aracılığı ile işin yapılması,
- Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme işlevlerinin kullanılması,
- Tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olunması.

### 1.5.2. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

İşletmenin arzulanan sonuçlara ulaşabilmesi için yönetimi gerçekleştirecek kişi veya grupların, ellerindeki kaynakları ne zaman, nasıl, ne şekilde ve niçin kullanacaklar? Burada cevap şudur; Önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçlar analiz edilecek (**Planlama**), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (**Organize Etme**), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (**Yürütme**) ve son olarak da işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlar uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (**Kontrol Etme**). İşte bu dört işlevi yönetimin işlevleri olarak adlandırıyoruz. Her yönetim sürecinde bu dört unsurun az veya çok mutlaka olması gerekir. Ne var ki bu işlevler için ayrılan süre yöneticiden yöneticiye ve işten işe farklılık gösterebilir. Bazı rutin işlerde planlama ve organizasyon işlevleri daha az süre alabilirken, yürütme işlevi daha fazla bir süreyi kapsayabilir. Bazı işlerde ise planlama ve/veya organizasyon işlevleri önemli olup, daha fazla zaman alabilir.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Gümüş,M.,Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar,İstanbul,1995,s.315

<sup>29</sup> Ülgen,a.g.k.,s.23-24



- **Planlama:** Yönetimin ilk işlevi olan planlama,işletmenin amaçlarını tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Amaçlar belirlenmeden, nereye varılacağı,neye erişilmek istendiği bilinmeden bir işletme kurulması söz konusu olamaz. Bu nedenle bu yönetim işleminde, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara hangi araçlarla, ne zaman ve hangi sürelerde ulaşılacağının saptanması, daha sonrada çeşitli seçenekler arasından işletmeyi amaçlarına ulaştıracak plan ve araçlar arasından seçim kararı verilmesi gibi hususlar önemli olanlarıdır. Planlama işleminde bilgi toplama,analiz yapma, varsayımların kurulması,tahmin ve öngörülerin yapılması, seçeneklerin belirlenmesi, karar verme gibi konular ön plana çıkmaktadır.
- **Organize Etme:** Organize etme işlevi planlamadan sonra gelmektedir. Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten, analizler yapıp kararlar verildikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının kurulması organize etme süreci içinde yer alır. Bu durumda organize etme sürecini, amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması,bölüm ve departmanların kurulması,yetki ve sorumlulukların belirlenerek verimli çalışmaya uygun bir yapının oluşturulması ve koordinasyonun sağlanması olarak tanımlayabiliriz.
- **Yürütme:** Yönetim sürecinin üçüncü işlevi düğmeye basmak ve işletmeyi amaçlara uygun olarak harekete geçirme safhasıdır. Dolayısıyla yürütme süreci işi yapacak olan çalışan insanlar ile ilgilidir. Planlar ne kadar iyi olursa olsun,yapı ne kadar iyi kurulursa kurulsun, işi yapacak çalışanlar doğru seçilmez ve iyi yönetilemezse, kişiler verimli çalışmazlarsa amaçlara etkili ve verimli bir şekilde varabilmek zorlaşır. Bu nedenle insanı anlamak, iyi yöneticilik ve liderlik becerilerine sahip olmak, çalışanların amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde performanslarını arttırabilmek için gerekli motivasyonu sağlayabilmek ve doğal olarak bütün bunları yapabilmek için işletmede etkili bir iletişimi gerçekleştirmek be evrede yapılması gerekli konular arasında sayılabilir.
- **Kontrol:** Kontrol işlevi genel olarak görülen işlerin amaçlara, konulan usul, prosedür ve standartlara uygun olarak yapıp yapılmadığını belirlemek ve

gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar. Kontrol etme her ne kadar en son yönetim işlevi olarak görülse de hızlı değişen koşullar ve teknolojiler bu işlevin diğer ilk üç yönetim işlevinin her safhasında yer almasını ve etkili olarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde kabul edilen ve bir çok işletmede uygulanan TKY (Toplam Kalite Yönetimi) aslında sürekli kontrol ve geliştirmeye dayanan bir yönetim uygulamasıdır.<sup>30</sup>

## 1.6.STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

	<b>Evreler</b>	<b>Özellikler</b>
<b>1880</b>	Bilimsel Yönetim Dönemi'nin Başlangıcı	
<b>1950</b>	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
<b>1960</b>	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek,zaman ufku
<b>1965</b>	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
<b>1970</b>	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
<b>1980</b>	Stratejik Yönetim	Açık Örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
<b>1985</b>	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
<b>1990</b>	Stratejik Görüş	Öngörülmeleyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

**Tablo 1-Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri Ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları<sup>31</sup>**

<sup>30</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.23-24

<sup>31</sup> Akgemici,T.,Stratejik Yönetim,Ankara,2007,s.11

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içerisinde ekonomik, politik, hukuki, sosyo-kültürel ve çevresel şartlara bağlı olarak bir değişim ve dönüşüm geçirmiştir/geçirmektedir. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi incelenirken, stratejik düşüncenin geçirdiği evrelerin ve bu evrelerde stratejik yönetim düşüncesinin dönemleri arasındaki geçiş farklılıklarının ortaya konulması stratejik yönetimin tarihsel gelişimini anlamak açısından önemlidir.

Günümüzdeki anlamıyla işletmelerde stratejik düşüncenin başlangıcını 1880’li yıllara kadar götürmek mümkündür. 1765’te yeni bir enerji kaynağı olarak buhar makinesinin bulunması, 1776’da Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” adlı eseri kaleme alması, 1789’daki Fransız Devrimi teknolojik ve toplumsal açıdan değişimin ve strateji düşüncesinin temel taşları olarak kabul edilebilir.

Bilimsel yönetimin geçmişine bakıldığında, bu sürecin II.Dünya Savaşı’ndan sonra önem kazandığı görülmektedir. Bilimsel ölçütlere göre yapılan planlamaların ilk dönemlerinde kullanılan yöntemlerin başında istatistiksel yöntemler gelmektedir. O dönemlerde, geçmişte meydana gelen olaylardan hareketle işletmelerin çevresinde meydana gelebilecek değişimler önceden öngörülerek, işletmenin yeni durumlara hazırlıklı olması amaçlanmakta idi. Bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan yöntemler ise, istatistiksel verilerden yararlanmayla birlikte yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini de kullanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

1950-1965 arasındaki dönem kısa vadeli, uzun vadeli veya toplu planlama faaliyetlerinin yapıldığı dönemdir. Bu dönemde strateji sadece toplumsal hayatta yer almayıp işletmeler içinde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönem işletmedeki planlama faaliyetlerinden stratejik planlama faaliyetlerine doğru bir geçiş’in başlangıç dönemi olarak da nitelendirilebilir.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Akgemici,a.g.k.,s.12

	<b>Ana Tema</b>	<b>Odak Noktası</b>	<b>Kavram Ve Teknikler</b>	<b>Örgütsel Göstergeler</b>
<b>1950</b> 'ler	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Bütçeler Yoluyla Mali Kontrol	Mali Bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerleme	İşletmenin Kilit Fonksiyonu Olarak Finansal Yönetim
<b>1960</b> 'lar	İşletme Planlama	Planlı Büyüme	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Planlama Bölümlerinin Geliştirilmesi, Çok Çeşitlendirilmiş Yapının Doğuşu
<b>1970</b> 'ler	İşletme Stratejisi	Portföy Planlaması	Portföy Planlamasının Bir unsuru Olarak Stratejik İş Birimleri, Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümleri	Stratejik Kontrol Ve Finansal Bütünleşme, İşletme Bölümleriyle Merkez Arasında Bir Diyalog Olarak Stratejik Planlama
<b>1980</b> 'ler	Rekabet ve Sektör Analizi	Sektör ve Pazar Seçme, Bunlar Arasında Konumlama	Sektör Yapısının Analizi	Cazip Olmayan İşletme birimlerinin Tasfiyesi, Aktif Varlık Yönetimi
<b>1990</b> 'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin Rekabet Üstünlüğü Alanları, Stratejinin Dinamik Boyutu	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesi ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme Düzeyi	Şirketin Yeniden Yapılandırılması, Değişim Mühendisliği, Stratejik Birleşmeler, Yönetim Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeni Örgütsel Formlar Yoluyla Örgütsel Kabiliyet Ve Kapasitenin Yeniden Tasarımı

**Tablo 2-**Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Akgemici, a.g.k., s.12

1960'larda Ansoff'un işletmelerde yapılan geleceği öngörme çalışmalarına analitik yaklaşımı getirmesiyle planlamaya etki eden unsurlar, rasyonel ve analitik bir bakış açısıyla incelenmeye başlanmıştır.

Stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970'li yıllar işletmelerde stratejik iş birimlerinin öne çıktığı ve stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı dönemdir. Bu dönemde geleceği tahmin etmenin hedeflere ulaşmada yeterli olmadığı görülmüş ve işletmeler için ulaşılacak hedefler belirlemek yerine izlenecek yön çiziminin daha önemli olduğu kabul edilmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan o güne kadar daha önce yaşanmamış, adeta tarihsel bir kırılma görüldü. Savaş'tan beri yaşanan büyüme ve genişleme evresi yerini duraklama ve yavaşlamaya bıraktı. Daha önce hiç görülmemiş derecede sektörlere rekabet yoğunluğu hakim olmaya başladı ve bu günümüze kadar hızını artırarak devam etti.<sup>34</sup>

1980'ler rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin başladığı dönemdir. Bu döneme strateji alanında üstün değerlerin oluşturulmasında ve üstün örgütsel performansın açıklanmasında kullanılan iki temel paradigmadan birisi olan "Endüstriyel Örgüt Teorisi" damgasını vurmuştur. Endüstriyel örgüt teorisi stratejik yönetim yaklaşımına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu teoriye göre işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için oluşturacakları stratejileri belirlemede, işletmelerin içinde buldukları endüstrinin yapısını, diğer bir ifadeyle işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.<sup>35</sup>Endüstriyel örgüt teorisinin en iyi uygulamalarından birisi ve literatürde en çok kullanılanı Michael Porter tarafından ortaya koyulan "Beş Rekabetçi Güç" Modelidir.

Porter tarafından geliştirilen beş rekabetçi güç modeli rekabet analizlerinin alanını/kapsamını genişletmiştir. Geçmişte bu alandaki çalışmalar işletmelerin direkt olarak birbirleriyle rekabetlerinin belirlediği rekabet ortamı üzerinde yapılmakta idi. Bugün itibarıyla rekabet, rekabet eden işletmelerin isteklerinin gerçekleşmesinin ötesinde müşterilerin arzularına cevap vermeye yönelik alternatiflerden oluşan bir grup üzerine odaklanmaktadır. Modele göre bir endüstrinin yapısal özelliklerini incelerken, mevcut rakipler, potansiyel rakipler, alıcılar, satıcılar ve ikame mamul üreticileri olmak üzere beş faktörü ayrıntılı bir şekilde incelemek gerekmektedir.

---

<sup>34</sup> Barca,M., "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", Ankara Sanayi Odası Dergisi, 2009, s.37

<sup>35</sup> Akgemici, a.g.k., s. 13

1990'lı yıllar ise Stratejik Yönetim'in biraz daha ötesine geçildiği bir dönemdir ki bu dönem literatürde "Stratejik Görüş" dönemi olarak da adlandırılmaktadır.

Hamel ve Prahalad'a göre strateji sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı ve hatalardan ders çıkarmayı içeren esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Modele göre strateji oluşturmanın ilk adımı işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesidir. Daha sonraki adım ise işletmenin elindeki temel yetenekler ile neler yapabileceği, ilerde hangi piyasaların ne konumda olacağı, müşterilerin ne gibi dile getirmedikleri ihtiyaçları olacağı konularında bir "Sektör Öngörüsü" ortaya konulması ve sektör öngörüsü doğrultusunda bir "Stratejik Niyet" oluşturulmasıdır. Stratejik Niyet, işletmenin gelecek ile ilgili ortak hayali veya amacı olarak da nitelendirilebilir.<sup>36</sup>

1990'ların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı söylenebilir.<sup>37</sup>

### **1.6.1.TÜRKİYE'DE STRATEJİK YÖNETİM**

Türkiye'de stratejik yönetimin ayrı bir alan olarak kabul gördüğü yıllar, 1990'ların sonu 2000'lerin başı olarak görünmektedir. Söz konusu tarihten önce, stratejik yönetim alanında çalışmalar olmasına rağmen, genel yönetim çalışmaları içerisinde yer almakta ve kayda değer bir yer işgal etmemekteydi. 2000'den sonra ise, yönetim alanında strateji çalışmalarına hem diğer yönetim yaklaşımları ile karşılaştırılmayacak ölçüde ilginin arttığı hem de ayrı bir çalışma alanı olarak doğduğu görülmektedir.<sup>38</sup>

Türkiye'de 1930'lu yıllardan önce işletmecilik faaliyetlerine rastlanmakla birlikte modern anlamda işletmeciliğin doğuşu 1930'lu yıllardan sonra olmuştur. 1960'lı yıllarda ise işletmelerin fonksiyonel bölümlere ayrılmaya başladığı ve işletme departmanlarının (üretim,pazarlama,finans vb.) oluştuğu görülmektedir. Bu dönemdeki planlama faaliyetlerinin ya hiç olmadığı yada çok az olduğu görülmektedir. Bu dönemdeki planlama faaliyetleri genellikle kısa dönemli olup (en fazla 1yıl) daha çok işletme bütçesiyle ilgili planlardır. Türkiye'de ilk uzun vadeli planlama çalışması 1970 yılında Koç Grubu'nda

---

<sup>36</sup> Akgemici,a.g.k.,s. 15

<sup>37</sup> Akgemici,a.g.k.,s.14-152

<sup>38</sup> Barca,M.,Hızıroğlu,M.,"2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı",Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,2009/4,s.113

görülmüştür. Ancak gerçek anlamda planlama çalışmalarının ise 1970'lerin sonu ve 1980'li yılların başlarında yapılmaya başlandığı söylenebilir. Bu yıllarda Eczacıbaşı (1978 yılından itibaren), Şişe Cam Fabrikası (1981'den itibaren) ve Yaşar Holding (1983'ten itibaren) gibi büyük işletmelerde uzun dönemli planlama çalışmalarının yapılmaya başlandığı görülmektedir. 1980'li yılların ortasına kadar uzun dönemli planlama çalışmaları olarak karşımıza çıkan uygulamalara dönemin ikinci yarısından itibaren stratejik olarak yaklaşıldığı söylenebilir.

Günümüzde de işletmelerde stratejik yönetim çalışmaları büyük bir hızla gelişimini sürdürmektedir. Birçok büyük işletme kimi zaman kendi bünyesinde oluşturduğu birimler aracılığıyla kimi zaman danışman işletmelerden yardım alarak bu çalışmaları yapmaktadır. Nitekim Prof.Dr.Erol Eren ve çalışma arkadaşlarının yapmış oldukları bir saha araştırmasında Türkiye'de ilk 100'e giren işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri incelenmiş ve araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun stratejik yönetim faaliyetlerine ilişkin uygulamalardan belirli ölçüde yararlandıkları görülmüştür.

İşletmelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri çalışmaların yanı sıra bazı kurum ve organizasyonlar tarafından sistematik olarak yürütülen çalışmalarında son yıllarda hız kazandığı görülmektedir. Örneğin, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB) işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarını desteklemek amacıyla "Stratejik Yol Haritası Hazırlama" adı altında bir uygulama başlatmıştır. Bu uygulama KOSGEB tarafından desteklenen işletmeler için geçerlidir. KOSGEB işletmelere Stratejik Yol Haritası Hazırlama adı altında ücretsiz bir eğitim hizmeti de sağlamaktadır.<sup>39</sup>

## **1.7.İŞLETMEDE STRATEJİK YÖNETİM**

Stratejik yönetim, içinde bulunan "yönetim" sözcüğü nedeni ile yukarıda sözü edilen "işletme yönetimi" nin daha belirgin bir açılımını ifade eden bir terimdir. Burada da yönetim için söylenen tüm hususlar geçerlidir. Stratejik yönetimde işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle

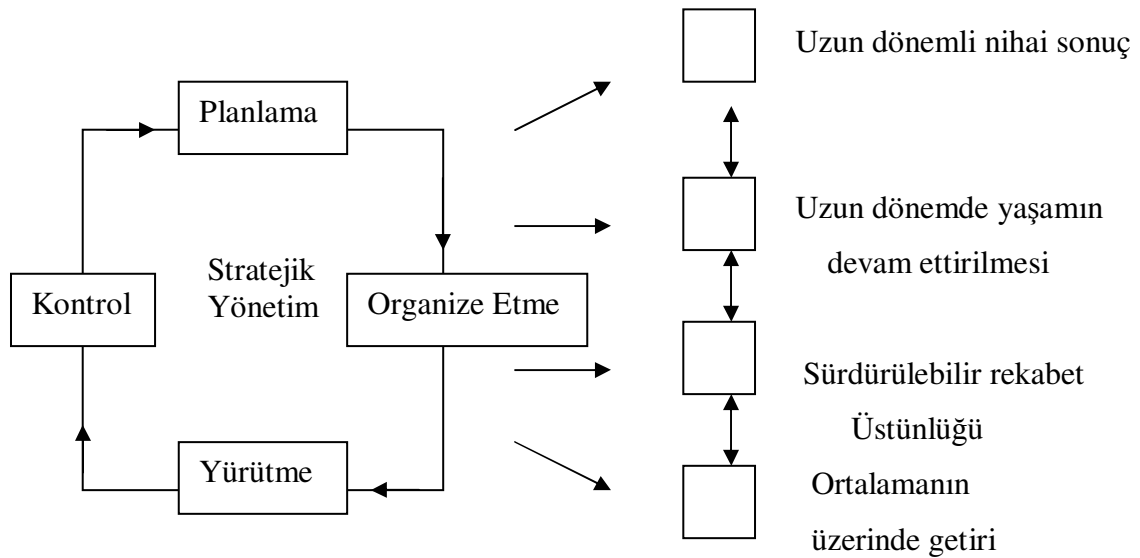
---

<sup>39</sup> Akgemici,a.g.k.,s.17

İlgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır.

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır.<sup>40</sup>

Modernist görüş açısından stratejik yönetimi tanımlayacak olursak: işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlana bilir.



**Şekil 4-**Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları<sup>41</sup>

Stratejik yönetimin başlıca unsurlarını ve özelliklerini sayacak olursak:

- Stratejik yönetim “uzun dönem” deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.

<sup>40</sup> Güçlü, a.g.k., s.71

<sup>41</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.k., s.26



- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle, "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü" ve dolayısıyla "ortalama kar üzerinde getiri" elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.
- Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan "analitik bir süreç" tir.

### 1.7.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ

Üzün, stratejik yönetimin temel öğelerini; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirlemiştir.

- **Tepe Yöneticileri:** Stratejik yönetimin en temel ögesi tepe yöneticileridir. Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgarlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir. Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.
- **Örgütün Misyonu ve Amaçları:** Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimidir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için "Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara

ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

- **Dış Çevre Faktörleri:** Stratejik yönetimin diğer bir ögesi de dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir unsurdur. Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelere daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil ederler.
- **Kaynaklar:** Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-Pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımınıdır.<sup>42</sup>

### 1.7.2. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini de kısaca incelemekte yarar bulunuyor. Stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme tekniklerinin başlıcalarını aşağıda özetlemiş bulunuyoruz. Önemle belirtelim ki, stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Pörföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.<sup>43</sup>

**SWOT Analizi:** SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi”

<sup>42</sup> Üzün, C., Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, İzmir, 2000, s.11

<sup>43</sup> Aktan, C., C., “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, Yeni Türkiye, İzmir, 1998, s.6

yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tesbit edilmeye çalışılır.<sup>44</sup>

**Pörföy Analizleri :** Organizasyonda strateji tesbitinde kullanılan analizlerdir. Pörföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketi'nin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi , ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi ve saire.<sup>45</sup>

**Q- Sort Analizi :** Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

**Senaryo Analizi :** Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir.

**Vizyon/Misyon Bildirileri:** Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

**Arama Konferansı :** Organizasyonda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir . Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında "beyin fırtınası" adı verilen teknik den geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla "ortak görüş"ler üzerinde consensus'a ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda,

---

<sup>44</sup> Aktan,a.g.m.,s.7

<sup>45</sup> Aktan,C.C.,”Stratejik Yönetim Ve stratejik Planlama”,Çimento İşveren,2008,s.8

genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.<sup>46</sup>

**Delphi Tekniği :** Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

**Nominal Grup Tekniği :** Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

**Multivoting :** Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. “Multivoting” kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir.

**Açık Grup Tartışmaları:** Organizasyonda çalışanların belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

---

<sup>46</sup> Aktan,a.g.m.,s.8

**Kalite Çemberleri :** Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışır ve “ortak akıl” yaratmaya çalışır. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

**Fayda-Maliyet Analizi :** Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

**Risk Analizi :** Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.<sup>47</sup>

### 1.7.3.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınır ve uygulamaya çalışılır. Bu anlamda stratejik yönetim sürecini işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlayabiliriz.<sup>48</sup>

Eren'e göre stratejik yönetim; “stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”<sup>49</sup>

Stratejik yönetim sürecinin aşamalarını şöyle sıralayabiliriz:

---

<sup>47</sup> Aktan,a.g.m.,s.9

<sup>48</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.31

<sup>49</sup> Eren,E.,İşletmelerde Stratejik Planlama,İstanbul,2000,

- **Çevrenin analizi:** Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.
- **Amaçların belirlenmesi:** İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu taktirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.
- **Stratejik seçeneklerin analizi:** Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara ulaşılacak genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.
- **Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması:** Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.
- **Stratejilerin uygulanması:** Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin bir çok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.
- **Kontrol ve değerlendirme:** Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.<sup>50</sup>

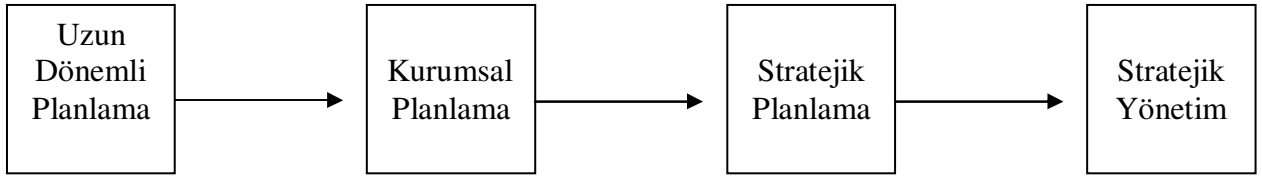
## 1.8.STRATEJİK YÖNETİMİN EVRELERİ

---

<sup>50</sup> Hatiboğlu,Z.,İşletmelerde Stratejik Yönetim,İstanbul,1986,s.45

Stratejik yönetim konularıyla uğraşanların genellikle karşılaştıkları sorulardan biri stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki farklılıktır. Bu iki kavram farklıdır, yoksa aynı anlamımı taşımaktadır?

Kısaca belirtmek gerekirse stratejik planlama, stratejik yönetimin bir unsurudur. Dolayısıyla, günümüzde stratejik yönetime göre tek başına fazla bir önem taşımamaktadır; ancak stratejik yönetim kavramının ortaya çıkmadığı dönemlerde işletmeler için son derece önemli ve etkili bir konuma sahiptir.



**Şekil 5-Stratejik Yönetim Evreleri**

### **1.8.1.STRATEJİK PLANLAMA EVRESİ**

Stratejik planlamanın kökleri, II.Dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlama uygulamalarına kadar uzanır. Uzun dönemli planlar, o tarihlerde, analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti.

1960'larda Ansoff işletmede uzun dönemli planlamaya analitik yaklaşım getirdi. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillenmeye başladı. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı. Yani analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi belirlendi. Bu anlamda stratejik planlama daha çok dışa dönük olarak yapılan bir planlamaydı ve arzulanan amaçlara varabilmek için dış çevrenin her unsuru, stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirilmeye çalışılıyordu.

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve

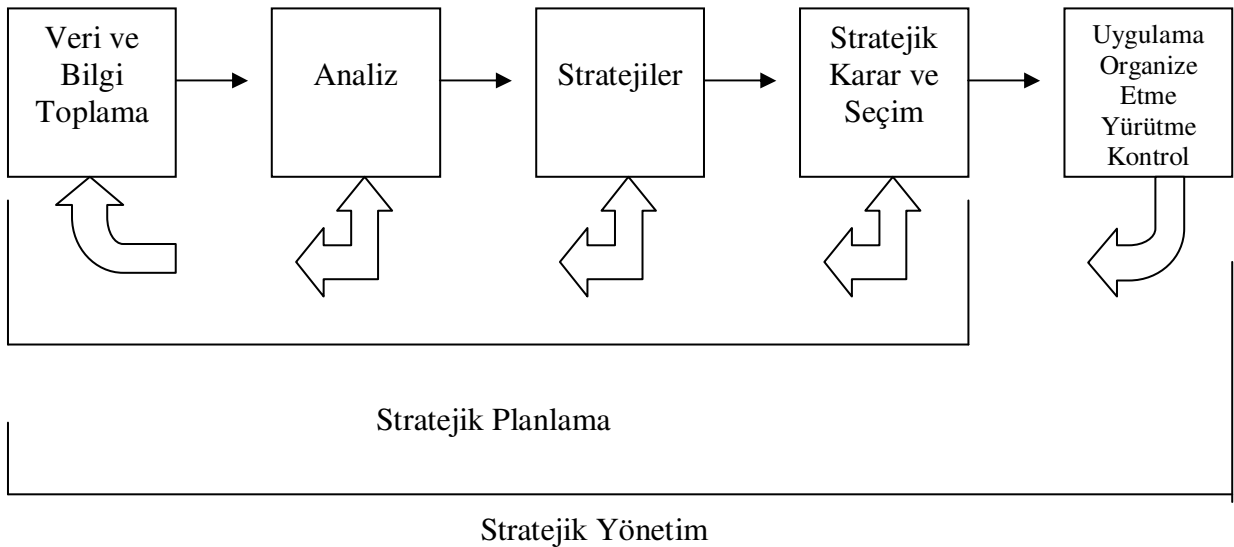
geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir. Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici kaideleri kapsamına almaktadır.<sup>51</sup>

Stratejik planlama yaklaşımı dış çevreyi stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleri, davranışsal boyutu ve uygulama evresiyle ilgilenmedi.

### 1.8.2.STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ

Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra onun ele almadığı işletme içi ve diğer unsurları da ilgi alanına dahil etti. Böylece, stratejik planlama unsurları yanında işletmenin yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları, uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girdi. Stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği oluşturmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam elde etmiştir.<sup>52</sup>

Bu evrede de stratejik planlama, stratejik yönetimin sistematik çevre analizi ile ilgili bir unsuru olarak önemini devam ettirmektedir. Ne var ki, stratejik yönetim çok hızlı değişen çevre ve rekabet koşulları nedeniyle yeni boyutlar kazanmakta ve daha geniş açılımları kapsamaktadır.



**Şekil 6-Stratejik Yönetim Analiz Süreci**

<sup>51</sup> <http://web.firat.edu.tr/daum/docs/13/04KAYA1.doc>

<sup>52</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.36-37



### **1.8.3.STRATEJİK YÖNETİMDE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

Yönetim biliminde durumsallık yaklaşımı modernist yönetim yaklaşımının ana dayanaklarından biridir. Bu yaklaşımda düşünürler, yine analitik bir metotla yönetim konularını incelerler. Ne var ki, klasik yönetim düşüncesinden farklı olarak, her işletmenin ve yönetim olayının, farklı çevresel faktörler ve konumlarından dolayı bir birinden farklı olduğunu var sayarlar ve her işletme ve yönetim olayı için sadece bir çözüm olduğu<sup>53</sup> ilkesini reddederler. Bu nedenle, işletmenin doğru çözümü saptayabilmesi için, içinde bulunduğu çevre koşullarını iyi tanınması gerektiğini, her şeyin bu koşullara bağlı olarak değişebileceği ve değişebileceği fikrini esas alır. Bunu sonucu olarak da, her işletmenin kendi içinde bulunduğu değişik çevre, durum ve koşullara göre değişik teknikler ve davranışlar geliştirmesini, bu konuda çalışmalar yapmasını önerirler.

Stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımı teorisyenlerinin ileri sürdükleri hususlar kabul görmüştür. Bu konuda düşünürler, genellikle, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının karmaşıklığı ve bu koşulların değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizliğin, strateji süreç ve seçimlerini etkilediğini gözlemlemiştir.<sup>54</sup>

#### **1.8.3.1.ANSOFF: ÇEVRE DEĞİŞİM DÜZEYLERİ YAKLAŞIMI**

İşletme yada SİB düzeyinde strateji analizi ve büyüme gelişme seçeneklerinin incelenmesi konusunda ilk ciddi çalışma 1965 yılında Carnegie İnstutite of Technology öğretim üyelerinden Rus asıllı Ansoff tarafından yapılmıştı. Ansoff çalışmasında, bir firmanın büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve ilk jenerik (her işletme yada SİB’de) uygulanabilecek nitelikte stratejilerin temelini oluşturmuştur. Ansoff bu analizinde, daima büyüme alternatiflerini hedeflemiş, tasarruf stratejilerine değinmemiştir.

<sup>55</sup>Bu yaklaşımda çevresel karmaşıklığın derecesi 5 düzeyde tanımlanmıştır:

---

<sup>53</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.43

<sup>54</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.43-44

<sup>55</sup> Eren,a.g.k.,s.167

Birinci düzeyde, çevresel olaylar birbirini tekrarlayan olaylardır. Bu düzeyde çevre durgun varsayılır ve daha önce uygulanmış olan stratejik karar ve davranışlar aynen tekrar edilebilir.

İkinci düzeyde, çevresel olaylar öncekilerin tekrarı değildir. Az da olsa bir değişim söz konusudur. Bu düzeyde, yöneticiler deneyimlerine dayanarak stratejik karar verebilirler ve davranışlarda bulunabilirler.

Üçüncü düzeyde, olaylar fark edilecek bir hızda değişmektedir. Bu düzeyde yöneticiler istatistik teknikler ile stratejik karar ve davranışlarını belirleyebilir.

Dördüncü düzeyde, olaylar sürekli değişmekte ve değişimlerde bir öncekinden oldukça farklı olabilmektedir. Bu düzeyde ileri tahmin teknikleri ve stratejik planlama ile gelecekle ilgili stratejik karar ve davranışlar yapılabilir.

Beşinci düzey, çevresel olaylar son derece karmaşık olup beklenmedik olaylarla karşılaşılabilir. Bu düzeyde yöneticiler yaratıcı stratejik karar ve davranışlar belirlemek zorunda olup, aynı zamanda da çalışanlarının bu beklenmedik olaylarla baş edebilecek şekilde eğitim alabilecekleri programları geliştirmeleri gerekmektedir.<sup>56</sup>

### **1.8.3.2.MİNTZBERG: ÇEVREDEKİ BELİRSİZLİK DÜZEYİ VE STRATEJİK MODELLER**

Kanada'nın McGill Üniversitesi öğretim üyelerinden H.Mintzberg, Porter'in farklılaşma stratejisini ele alıp inceledikten sonra, konuyu daha analitik incelemek amacıyla, altı değişik türde farklılaşma yolu olabileceğini ileri sürmektedir. Burada, Mintzberg düşük maliyet avantajını ve maliyet liderliğini de farklılaştırmanın bir şekli olarak kabul etmektedir. Yazara göre, jenerik stratejilerin amacı, rekabet avantajı yaratmaksa düşük maliyet avantajı kullanılarak farklılaşma yaratılır, fiyatlar düşürülür ve alıcılar firmaya çekilebilir. Bazen de işletme fiyatlarını rakipleriyle aynı düzeyde tutarken, maliyetlerini düşük tutarak daha fazla karlar da elde edebilir. Ancak, müşterileri düşük fiyatlarla cezbetmek daha mantıklıdır.<sup>57</sup>

Mintzberg, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişik karmaşıklık derecesinde bulunabileceğini ve stratejilerin bu koşullara uygun yaklaşımlarla hazırlanmasının uygun olacağını ileri sürmektedir. Mintzberg iki faktörü göz önüne almaktadır. Bunlardan biri

---

<sup>56</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.k., s.44

<sup>57</sup> Eren, a.g.k., s.179

işletmeye etki eden çevresel olayların karmaşıklık derecesi. Bu olaylar yüksek veya düşük karmaşıklıkta olabilirler. Mintzberg'in ele aldığı ikinci faktör çevresel olayların değişim hızıdır. Çevresel olaylar hızlı veya yavaş olarak değişebilir. İşte bu algılanan belirsizlik derecesine göre stratejik süreçler ve çalışmalar farklılaşır.<sup>58</sup>

Çevresel Olayların Değişim Hızı	Yüksek	<p><b>Orta Belirsizlik</b> Uzman Stratejist Yaklaşım</p>	<p><b>Yüksek Belirsizlik</b> Radikal Yaklaşım</p>
	Düşük	<p><b>Düşük Belirsizlik</b> Rasyonel Yaklaşım</p>	<p><b>Orta Belirsizlik</b> Uygulayıcı Stratejist Yaklaşım</p>
		Düşük	Yüksek
		Çevresel Olayların Karmaşıklık Derecesi	

**Tablo 3-**Mintzberg:Algılanan Çevresel Belirsizlik Seviyesi ve Stratejik Modeller

### 1.8.3.3.D'AVENİ; YÜKSEK BELİRSİZLİK VE AŞIRI REKABET DURUMLARINDA STRATEJİK MANEVRALAR MODELİ

İşletmelerin karşılaşabilecekleri çevresel durumlardan biri de stratejik yönetim konusunda çalışmalar yapan D'Aveni tanımını yapmış olduğu aşırı rekabet ortamıdır. Yazar aşırı rekabet ortamını belirsizlik derecesinin yüksek olduğu, olayların son derece hızlı değiştiği ve rakipler arasında ölümcül bir rekabetin bulunduğu ortama olarak tanımlamaktadır. D'Aveni aşırı rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüklerini devamlı olarak sürdüremeyeceklerini ileri sürmekte ve bu nedenle stratejistlerin sürdürülebilir üstünlükler peşinde koşmamasını öğütlemektedir. Bunun yerine, alternatif olarak, işletmelerin faaliyette buldukları pazarın yapısını değiştirecek stratejiler yaratmalarını ve böylece geçici üstünlükler sağlamalarını ve pazar

<sup>58</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.45

yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum elde etmelerinin uygun olacağını söylemektedir.<sup>59</sup>

#### 1.8.3.4.MİCHAEL PORTER; PORTER ANALİZİ

Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü'nde (Harvard Business School) ekonomi ve yönetim bilimleri profesörüdür. Aynı zamanda Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü (Institute for Strategy and Competitiveness) başkanıdır. Stratejik yönetim alanında dünyanın önde gelen bilim adamlarından biridir. Akademik çalışmaları, şirketlerin veya bölgelerin nasıl rekabetçilik avantajları oluşturabileceği üzerine yoğunlaşmıştır.

Porter özellikle şu çalışmaları ile ünlüdür: Üç genel rekabet stratejisinin açıklanması (segmanlara ayırma, maliyet öncülüğü ve farklı konuşlanma stratejileri), bir şirketin üretim süreçlerini blok bir ok şeklinde betimleyen değer zinciri (Value chain) ve beş güç modeli (five forces model) kullanarak bir endüstrinin veya pazarın çekicilik ve rekabet analizinin yapılması.

Porter ayrıca bölgesel kümelenme (Cluster building) ile rekabet avantajlarının meydana getirilmesi teorisinin kurucusudur. Bir çok otorite tarafından en etkili yönetim düşünürlerinden biri olarak gösterilmektedir.<sup>60</sup>

Porter'a göre, bir firmanın karlılığını etkileyen temelde beş faktör var. Bunlar, rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenler. Bu beş güç bir arada hem firmanın karlılığını etkiliyorlar, hem de endüstrinin yapısını oluşturuyorlar.<sup>61</sup>

- **Rekabetin Şiddeti:** Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa, karlılık haliyle o denli fazla olacaktır.

<sup>59</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.43-46

<sup>60</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](http://tr.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)

<sup>61</sup> Kırım,a.g.k.,s.18

- **Tedarikçilerin Gücü:** Eğer tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse, yada bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan şirketlerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır.
- **Alıcıların Gücü:** Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman firmanın karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin, perakende sektöründe bu durum günümüzde artan bir oranda yaşanmaktadır. Büyük mağazalar (gross marketler) pek çok tüketim ürünü üreten firmanın kârlılığı üzerinde ciddi baskı oluşturabilmektedir.
- **İkame Ürünler:** Sizin ürettiğiniz ürünün alternatifi ne denli fazla ise karlılığınız o denli düşük olacaktır. Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde sizin ürününüzün rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur.
- **Piyasaya Yeni Girişler:** İş yaptığımız sektörde karlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun, bunu ilelebet sürdürmeniz mümkün olamaz. Zira yüksek karları gören diğer firmalar, sizin sektörünüze yatırım yapmaya başlarlar. Bu da rakip sayısını artırır ve karlılığımızı düşürür. Firmalar bu olasılığı düşürmek için “giriş engelleri”ni yükseltme yoluna giderler. Örneğin, her isteyen bir araba fabrikası açamaz, zira ilk yatırım maliyetinin yüksek olması çok ciddi bir giriş engelidir. Beyaz eşya işinde Arçelik gibi bir bayi ve servis ağına sahip olmadan Arçelik'le kolayca rekabet edemezsiniz. Yaygın servis ağı zorunluluğu da bir giriş engelidir. Aynı şekilde, her isteyen banka kuramaz, zira Hazine buna izin vermez. Bankacılık içinde de ciddi giriş engelleri vardır.

Porter'a göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır.”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Kırım,a.g.k.,s.19

## İKİNCİ BÖLÜM

### ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

#### 2.1.ŞİRKET BİRLEŞMESİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Sermaye veya ticaret şirketlerinin birleşmesi Anglo-Sakson ülkelerinde “merger”, İngiliz hukuk sisteminde “amalgamation”, Amerikan hukuk sisteminde ise consolidation olarak karşılık bulmaktadır.

Şirket birleşmeleri işletme kitaplarında “combination”, “merger”, “acquisition”, “consolidation” sözcükleriyle genellikle birbirlerine yakın anlamlarda kullanılmıştır. Acquisition genellikle satın alma anlamında, consolidation ise birleşen iki şirketin kendi yapılarını ortadan kaldırarak yeni bir şirket kurmaları manasında kullanılmıştır.

Yine bu kitaplarda “Stratejik İşbirliği” (Sİ), “Stratejik Ortaklık” (SO) sözcük gurupları ise “Şirket Birleşmesi” anlamında kullanılmıştır. Biz bu bölümde biri birlerine yakın anlam taşıyan bu üç sözcüğe de yer vereceğiz.

Stratejik iş birlikleri şirketlerin aralarında, genel amaçlarına ulaşabilmek için yaptıkları anlaşmalardır. İş birliği, şirketlerin amaçlarına ulaşmakta kullandığı çok çeşitli yollardan sadece biridir, şirketler arasındaki işbirliğine dayanır.

Dolaylı olarak anlatacak olursak stratejik iş birlikleri, bağımsız olmayı tercih eden ama aynı zamanda işbirliğinden de yana olan şirketlerin aralarında kurdukları anlaşmalardır.

Pratikte, şu istisnalar haricinde şirketler arasındaki tüm ilişkileri kapsar.

- Kısa dönemli konratlara dayanan Satın alma işlemleri (devralma, satışlar ve kiralama). (Alıcı ve satıcı arasındaki Satın alma işlemleri uzun süreli sözleşmelere dayandığı zaman yine işbirliği sayılabilir)
- Önemsiz sayılan aktivitelere dayanan yada partnerler için stratejik olmayan anlaşmalar. Örneğin uzun süreli anlaşma ile sağlanan dış kaynak kullanımı gibi.

Bu açıdan bakılırsa yelpaze geniştir. Yan tedarikçi sözleşmesinden, franchising ve lisans anlaşmasına – araştırma geliştirme sözleşmesinden, joint venture ye ve konsorsiyum yatırımlarından öz sermayedeki iştiraklere kadar.

Daha dar bir açıdan; stratejik iş birlikleri, öz sermayedeki kaynak kullanımı ve iştiraklere istinaden, uzun süreli anlaşmalarda sınırlayıcı olmalıdır.

Tanım ne olursa olsun iş birliklerinin kendine özgü karakterleri vardır. Şirketler işbirliğinin yaşam evresi boyunca, yönetim kontrolünü ve avantajlarını aralarında paylaşırlar.

Son zamanlarda İşbirliği kelimesinin önünde kullanılan ‘stratejik’ kelimesi yeni değildir.

Westinghouse Elektrik ve mitsubishi firmaları 70 yıldan beri beraberlerdi. Dow kimyasal ve Corning 5 yıldır. Mazda ve Ford firmalarının geçmişleri 1931'lere dayanır, Mazda'nın yaratıcısı Japonya'da 3 tekerlekli araba yapmak için yardım istediğinde başlar.<sup>63</sup>

Şirket birleşmesi genel olarak iki veya daha çok şirketin bir araya gelmesiyle oluşturdukları yapı olarak adlandırılabilir. Diğer bir manada ise iki veya daha çok işletmenin büyüme amacıyla yada kar amacı güderek faaliyetlerini, ekonomik ve hukuki olarak tek bir çatı altında birleştirmesi veya iş birliğine gitmesi olarak açıklanabilir.

## **2.2.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ**

### **2.2.1.HUKUKSAL AÇIDAN ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN TÜRLERİ**

Türk hukukunda yer alan düzenlemeler çerçevesinde birleşme; bir veya birden çok ticari ortaklığın malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve külli halefiyet yolu ile geçmesi, bu suretle malvarlıklarının birleşmesi ve intikal eden malvarlığının karşılığı olarak, infisah eden ortaklığın ortaklarının, hesaplanan bir değiş tokuş ölçüsüne göre, bünyesinde birleşilen ortaklıkta, kendiliğinden ortaklık payı kazanması şeklinde tanımlanabilir.<sup>64</sup> Hukuksal açıdan birleşme türleri şu şekilde incelenebilir.

<sup>63</sup> Pellicelli,A.C.,”Strategic Alliance”, Clusters and global value chains in the north and the third world,Novara,2003,s.1-2

<sup>64</sup> <http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/413-sirket-birlesmelerinin-tanimi-ve-turleri.html>

## 2.2.1.1.ŞEKİLSEL BİRLEŞMELER

### 2.2.1.1.1.TRÖST

Tröstler, holdingler ve füzyonlar hukuki yönden bağımsızlıklarını kaybederek oluşturulan işbirliği ve büyüme yoludur.

Tröstler, iki ana grupta toplanır.

i) Dikine, çapraz veya yatay büyük temerkuz hareketleri sonucunda tek bir yönetim altında firmaların gruplaşması ile tröstler oluşur. Tröstler, piyasayı kontrol edebilen ve etkileyebilen dev kuruluşlardır.

ii) 20. yüzyılda, tasarruf erbabının ve varlıklı kişilerin paralarını işletmek üzere menkul kıymetler konusunda ihtisaslaşmış tröst tipleri gelişmiştir. Tröstler tekelleşmeye yol açtığı için yasaklanmıştır.<sup>65</sup>

İki veya daha çok işletmenin gerek yasal ve gerekse ekonomik bağımsızlıklarını kaybederek anlaşmalar sonucu birleşmelerine "tröst" adı verilir. Bu tanımdan açıkça anlaşıldığı gibi, kartel ile tröst arasındaki en belirgin farklılık, tröst'de anlaşılan işletmelerin yasal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirmeleridir. Ayrıca, kartel belirli bir üretim dalında oluşurken, tröstler farklı üretim dalları veya faaliyet konularında oluşabilirler. Tröstler genellikle imalat sanayi, petrol ve madencilik sektörlerindeki işletmelerde görülür. Tröstler açık veya gizli anlaşmalarla oluşabilirler. Rekabeti önleyici nitelikte olmaları nedeniyle, çoğu ülkelerde tröstlerin gizli anlaşmalarla ortaya çıktıkları görülür.

İşletmeler açısından tröstlerin başlıca üstünlükleri şunlardır:

1. Tröstlerin kuvvetli bir sermaye yapısına kavuşmaları,
2. Yönetimin tek elden yapılması,
3. İşletmeler arası rekabetin hemen hemen ortadan kalkması,
4. İşletmelerin büyük kârlar sağlamaları.<sup>66</sup>

Öte yandan, tröstlerin başlıca sakıncaları şunlardır:

1. Bütünleşme nedeniyle bürokrasinin ve üretim masraflarının artması,

---

<sup>65</sup> Milliyet, Genel Ekonomi Ansiklopedisi Cilt 1-2, İstanbul,1988,s.390

<sup>66</sup> [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletmeler\\_konsorsiyum\\_karteller\\_trostler.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html)



2. Tröstün başında bulunanların sahip olduğu büyük ekonomik gücün politik baskı aracı olarak kullanılması.

Tröstlerin ortaya çıktığı ve en yaygın olduğu ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir. Zira ABD'de kartel anlaşmaları yasaklanmıştır.<sup>67</sup>

Tröstler rakip kuruluşları piyasadan uzaklaştırmak için çeşitli yöntemler kullanabilirler. Faaliyette bulunan rakip işletmeyi zayıf duruma sokmak ve sonuçta ortadan kaldırmak veya rakip işletmeyi kendine bağımlı bir duruma getirmek gibi. Tröstlerin en çok faaliyet gösterdikleri alanlar şunlardır: Petrol, madenler, otomobil, uçak, gıda, ulaştırma, büyük mağazalar vb.<sup>68</sup>

### **2.2.1.1.2.HOLDİNG**

Holding, başka şirketlerin hisselerini elde ederek bunları kontrolü altına alan kuruluşlardır. Holdingler, bir ana kuruluş ile buna bağlı yavru işletmelerden oluşur. Bu ana işletme aynı veya farklı konularda faaliyet gösteren yavru işletmelerin hisse senetlerini satın almak yoluyla onların yönetimine egemen olur.<sup>69</sup>

Holding, bir şirketin başka şirketlerin hisse (pay) senetlerinin büyük bir bölümünü (% 50'den fazlasını) satın alarak onların yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur. Örneğin bir A şirketi B, C, D ve E gibi şirketlerin sahip oldukları hisse senetlerinin büyük bir bölümünü satın almakla bu şirketlerin yönetimini ele geçirir. Bu durumda A, B, C, D, ve E gibi tüm şirketlerin oluşturduğu topluluğa "holding" yada "grup" adı verilir. Burada A şirketine holdingin "ana şirketi", diğerlerine ise "bağlı şirketler" denir. Holdingler anonim şirket biçimlerinde oluşmaktadırlar. Holdingi oluşturan tüm şirket veya işletmeler yasal açıdan varlıklarını ve görünüşlerini korurlar. Fakat ekonomik bağımsızlıklarını zayıflatmış veya yitirmiş sayılırlar. Zira ana şirket, bağlı şirketlerin yönetimini ele geçirdiğinden bu şirketlerin her türlü politika ve stratejilerini saptar ve yönlendirir.

---

<sup>67</sup> [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletmeler\\_konsorsiyum\\_karteller\\_trostler.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html)

<sup>68</sup> <http://www.turkcebilgi.net/ekonomi/genel-ekonomi-kavramlari/trost-3479.html>

<sup>69</sup> Milliyet, Genel Ekonomi Ansiklopedisi Cilt 1-2, İstanbul,1988,s.390

Holdingle, genellikle, aynı üretim dalında veya birbirleriyle ilişkisi olan konularda çalışan işletmelerin hisse senetlerinin büyük bir bölümünü ele geçirek piyasada tekel yaratmak amacıyla kurulurlar. Ülkemizde Yaşar Holding, Koç Holding, Sabancı Holding, Okumuş Holding ve Transtürk Holding, holdinglerin en tipik örnekleri olarak gösterilebilir. Bu tür kuruluşlar ülkemizde son yıllarda hızla artmakta ve büyük bir ekonomik güce sahip olmaktadır.

Holdingle büyük bir şirketler grubu olmanın çeşitli üstünlüklerinden yararlanırlar. Ülkede sermaye birikiminin hızlanmasında ve sermaye piyasasının gelişmesinde holdinglerin büyük bir olumlu payı vardır. Öte yandan, tekelci bir güç oluşturmaları en önemli sakıncalarını oluşturur.<sup>70</sup>

### **2.2.1.1.3.KONSORSİYUM**

Şirketlerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri büyük projeleri başarmak için bir araya gelerek oluşturdukları ve hukuki bağımsızlığı etkilemeyen birleşme yöntemidir. genelde insan kaynakları yada teknolojik olanaklar birleştirilmektedir. Geçici olarak oluşturulan ortaklıklardır.

Küresel rekabetin gelişmesi neticesinde, bir kısım işlerin şirketlerce tek başına yapılabilir olması imkanı ortadan kalkmış, bu yöntemin kârlılığı istenen ölçüde sağlayamadığı da belirlenmiştir.Bu sonuç doğrultusunda, şirketler, kendi güçlerini ve bağımsızlıklarını korumakla birlikte, sadece belirli süreli, belli işlerde (yüksek teknoloji, sermaye, teknik bilgi ve uzmanlaşma gerektiren işlerde) ortak girişim riskine girmeyi daha uygun bulmuşlardır. Özellikle inşaat sektöründe ve yatırım alanlarında gerek ulusal gerekse uluslararası alanda şirket gruplaşmalarına rastlanmaktadır.

Konsorsiyumlar işin tamamlanmasıyla sona erebileceği gibi uyumlu çalışan işletmeler başka projelerde de birlikte yer alabilmektedirler. Konsorsiyumlarda işin tamamlanmasından sonra, ortaya çıkan kar, anlaşma çerçevesinde iş birliğine katılan işletmeler arasında dağılmaktadır.<sup>71</sup>

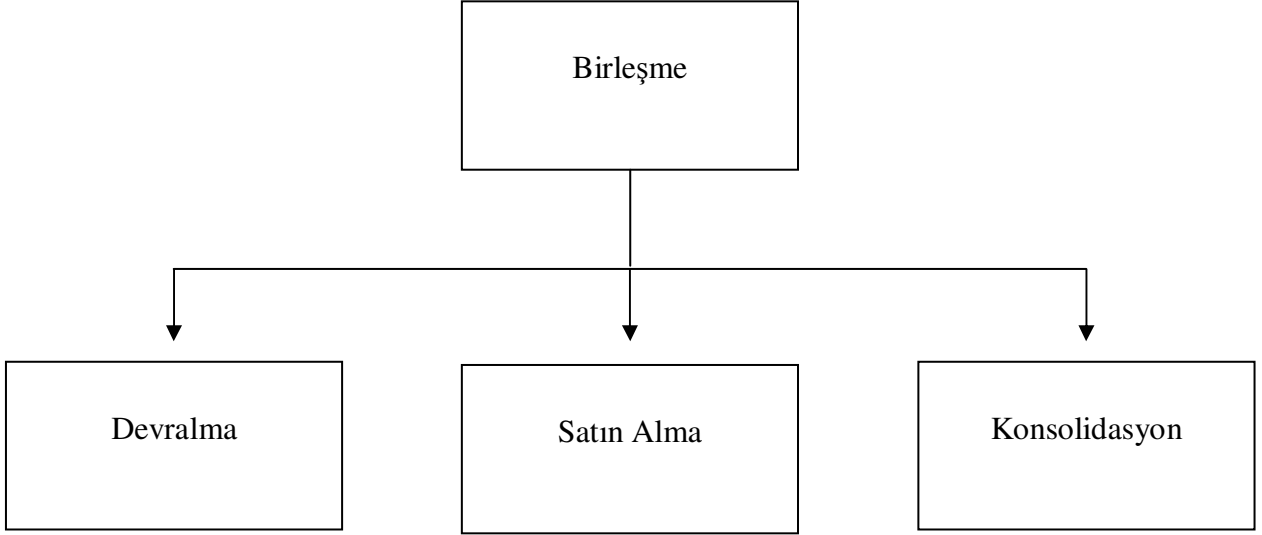
### **2.2.1.1.4.BİRLEŞME**

Birleşme üç ana başlık altında incelenmiştir.Bunlar:

---

<sup>70</sup> [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletmeler\\_konsorsiyum\\_karteller\\_trostler.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html)

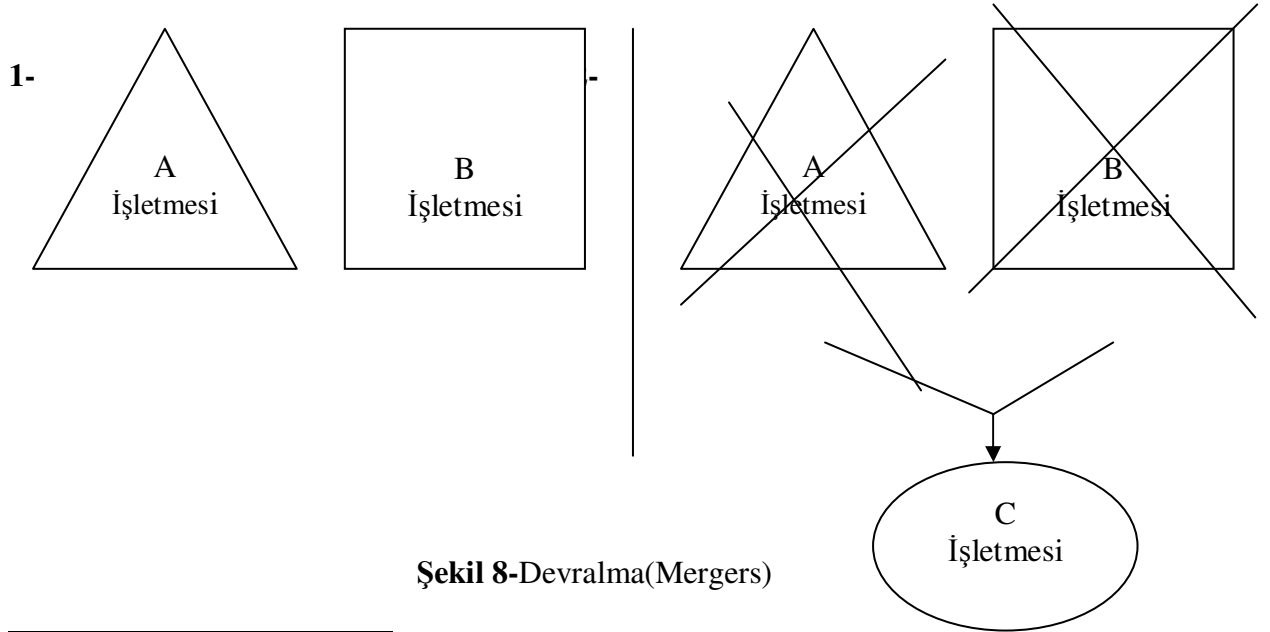
<sup>71</sup> Akgemici, a.g.k.,s.286



Şekil 7-Birleşme Türleri<sup>72</sup>

#### 2.2.1.1.4.1.DEVRALMA(MERGERS)

İşletme birleşmeleri(mergers), ülkemizde “şirket evlilikleri” olarak adlandırılmakta ve bu isimle tanınmaktadır. Birleşmede, iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletme, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle, yeni bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyete geçerler.<sup>73</sup>



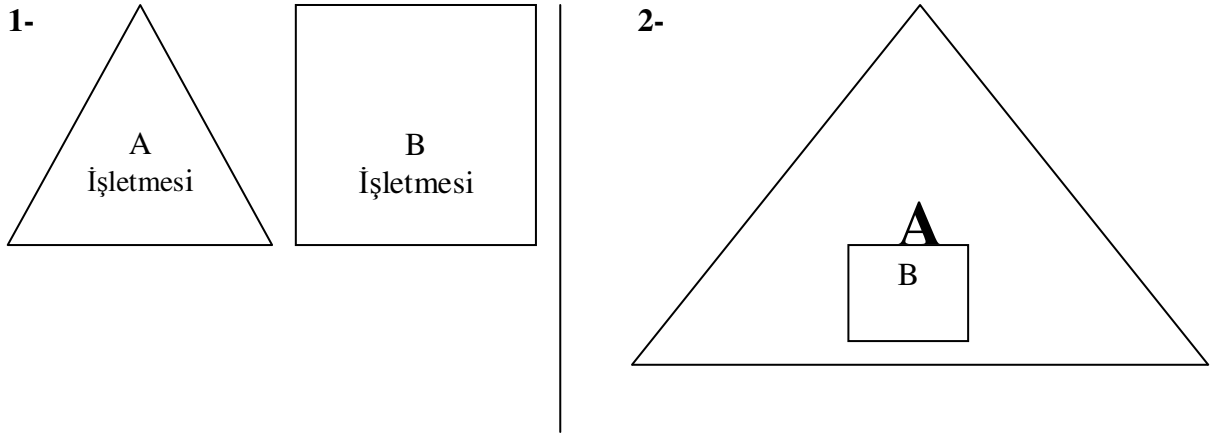
Şekil 8-Devralma(Mergers)

<sup>72</sup> Yücebaş,a.g.k.

<sup>73</sup> Ülgen, H., Mirze,K., Stratejik Yönetim, , İstanbul,2004, s.311-329

#### 2.2.1.1.4.2.SATIN ALMA(ACQUISITION)

İşletme Satın Almaları ( Acquisitions), bir işletmenin, başka bir işletmenin tamamı ( % 100) veya çoğunluk hisselerini satın alarak, o işletmeyi kontrol altında, kendine bağlı bir işletme haline getirmesidir. Burada, birleşmede olduğu gibi, satın alan veya satın alınan işletmelerin kimlik ve tüzel kişiliği sona ermez. İki işletmede aynen eskisi gibi faaliyetlerine devam eder. Değişen, sadece satın alınan işletmenin tam ve çoğunluk hisselerinin mülkiyetinin sahipliği ve bunun bir sonucu olarak da, yönetimin satın alan işletmenin kontrolüne geçmesidir. İşletme satın almalarında çeşitli amaçlar olabilir, ancak en önemli satın alma nedenlerinden biri, satın alanın, satın alınan işletmenin varlık ve yeteneklerinden yarar sağlaması konusudur. Satın alma, birleşmelerin aksine, genellikle, satın alan işletmenin tek taraflı arzu ve niyeti ile olmaktadır.<sup>74</sup>



Şekil 9-Satın alma(Acquisition)

#### 2.2.1.1.4.3.KONSOLIDASYON(CONSOLODATİON)

Bu tür birleşmeler tam birleşme olarak adlandırılmaktadır. Bu tür birleşmelerde iki yada daha fazla şirket kendi hukuki yapılarını sonlandırırlar, bütün hak ve varlıklarını yeni oluşturdukları şirkette birleştirirler.

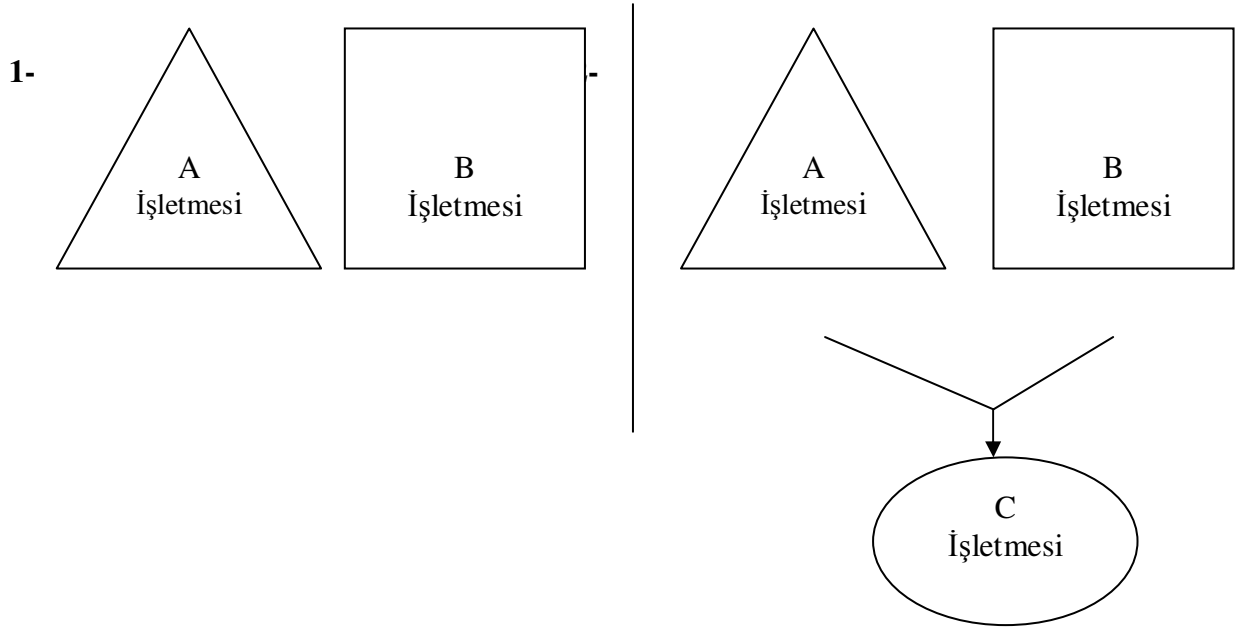
<sup>74</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.312

### 2.2.1.1.5.ELE GEÇİRME(TAKE OVER)

Takeover, iki şirketin kendi istek ve iradeleriyle birleşmesi anlamına gelebildiği gibi, bir teklif fiyat ile hedef şirketin yönetiminin direncine karşın paylarını bu fiyattan satmaya istekli paydaşların paylarını satın almak anlamına gelir.<sup>75</sup>

Genellikle hisse senedi alımı yapılarak yönetimde söz sahibi olunur. Burada, satın alma hedef şirketin ortaklarına satın alma teklifinde bulunularak gerçekleştirilebileceği gibi, ikincil pazarda hisse senetleri işlem gören şirketin, hisse senetlerinin bu pazardan satın alınması şeklinde de gerçekleştirilebilir.

### 2.2.1.1.5.ORTAK İŞ BİRLİKLERİ(JOINT-VENTURE)



Şekil 10-Ortak Girişimler(Joint Ventures)<sup>76</sup>

İngilizce literatürde “joint ventures”, olarak adlandırılan ve ileri derece bir beraberliği simgeleyen ortak girişimlerde, işletmeler arasındaki işbirliği, mülkiyet veya pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiştir. Belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi

<sup>75</sup> Baş.M. 'Şirketlerde Bir Dış Büyüme Biçimi', Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 1990/2, s.123

<sup>76</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.k.s.329

beraberce gerçekleştirmek için işletmeler varlık ve yeteneklerini bir araya getirerek, yeni bir işletmeyi ( ortak girişim), yeni bir ad ve kimlik altında başlatırlar.<sup>77</sup>

Gelişmekte olan stratejik işbirlikleri sürecinin bir parçası olarak son zamanlarda ortak girişim işletme oluşumlarının çoğalması uluslar arası pazarların anahtar özelliklerinden biri olmuştur.

Ortak girişimler, işletmeler için alternatif sermaye oluşumu sunan yasal yapılardır. Tipik olarak iki veya daha fazla tarafın bir araya gelerek bir dizi stratejik ve finansal amaçları gerçekleştirmek için uzun veya kısa vadede ortaklık, yeni bir işletme veya limited şirket kurulmasıyla şekillenir.<sup>78</sup>

### **2.2.1.2.ŞEKİLSİZ OLMAYAN BİRLEŞMELER**

Bu tür birleşmelerde şirketler kendi mali ve hukuki yapılarını muhafaza ederler. Pazardaki konumlarını güçlendirmek amacıyla şirketler arası işbirliği yöntemidir.

#### **2.2.1.2.1.CENTİLMENLİK ANLAŞMALARI**

Centilmenlik anlaşmaları, işletmeler arasında karşılıklı güven esasına dayanan, yasal açıdan bağlayıcı nitelikte olmayan belli amaçların gerçekleşmesine yönelik yazılı veya sözlü anlaşmalardır. İki veya daha fazla işletme, aralarındaki rekabeti kaldırmak amacıyla ortak bir üretim, pazarlama, finansman politikası güdeceklerine ilişkin geçici veya sürekli nitelikte centilmenlik anlaşması yapabilirler. Anlaşma sonucu ortak bir eylem için birleşen işletmeler tekeli yapıya kavuşacaklar ve dolayısıyla diğer bağımsız hareket eden rakiplerine göre daha güçlü bir duruma geleceklerdir. 1980 yılı öncesi ülkemizdeki bankaların, bankerler ve kendi aralarındaki rekabete karşı, ortak bir faiz politikası güdülmesi konusunda aralarında yaptıkları anlaşmalar, centilmenlik anlaşmasının tipik bir örneğidir.

---

<sup>77</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.312

<sup>78</sup> Akgemici,a.g.k.,s.269

### 2.2.1.2.2.KARTEL

Aynı üretim dalında faaliyet gösteren birden fazla işletmenin, aralarındaki rekabeti kaldırmak amacıyla yaptıkları anlaşma sonucu tekeli bir birlik oluşturmalarına "kartel" denir. Tekeli bir birlik biçiminde birleşen işletmeler, aralarındaki rekabeti ortadan kaldırmak suretiyle piyasada üstünlük kurmuş ve dolayısıyla kârlarını artırmış olurlar. Diğer bir deyişle, yasalar önünde bunlar bağımsız bir teşebbüs olarak görünürler. Kartel biçiminde birleşmede, karteli oluşturan işletmelerin sermayelerinin birleştirilmesi yerine, sadece belirli amaç için sermaye güçlerinin birlikte kullanılması söz konusudur.<sup>79</sup>

Bir kartelin oluşabilmesi için kartele katılan işletmelerin söz konusu üretim dalında veya bir malın üretiminde en büyük paya sahip olmaları, pazarda güçlü ve etkin olmaları gerekir. Böylece kartel, kartel dışında kalan işletmeler üzerinde üstünlük kurar. Kartel dışı işletmeler, zamanla ya kartelin aldığı kararlara uymak yada piyasadan çekilmek zorunda kalırlar.

Karteller, "fiyat karteli", "satış karteli" ve "kota karteli" biçimlerinde oluşurlar. Fiyat kartelinde fiyatların birlikte saptanması: satış kartelinde, satış bölgelerinin paylaşılması: kota kartelinde ise. her bir işletmenin önceden saptanan kontenjanları dahilinde üretimde bulunması veya piyasaya mal sürmesi söz konusudur.

Karteller, sahip oldukları ekonomik güce dayanarak satış fiyatlarını çok yüksek tutabilmeleri, düşük kaliteli malları yüksek fiyatlarla piyasaya sürebilmeleri ve benzer başka sakıncaları nedeniyle arzu edilmez. Nitekim ülkemiz ve çoğu ülkeler kartel anlaşmalarını yasaklamışlardır. Bu tür anlaşmalar genellikle gizli yapılıdır.<sup>80</sup>

### 2.2.1.2.3.ÇIKAR GRUPLARI

Çıkar gruplarında, değişik işletmelerin hisse senetleri, aile üyelerinin veya birbirine çok yakın kişilerin oluşturduğu belli bir grubun elinde toplanmak suretiyle, söz konusu grup tarafından bu işletmeler, belli bir amaç doğrultusunda yönlendirilip, yönetilmektedir.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletmeler\\_konsorsiyum\\_karteller\\_trostler.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html)

<sup>80</sup> [http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletmeler\\_konsorsiyum\\_karteller\\_trostler.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html)

<sup>81</sup> Yücebaş,Ö."Şirket Birleşmeleri ve Türkiye Uygulaması",Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,Ankara,2005

## **2.2.2.EKONOMİK AÇIDAN BİRLEŞMELER**

### **2.2.2.1.YATAY BİRLEŞMELER(HORIZONTAL MERGERS)**

Bir firmanın faaliyette bulunduğu işkolunda yer alan rakip bir firma yada firmalarla birleşmesidir. Bazı durumlarda bu tür birleşmeler, bir araya gelen şirketlerin pazarda önemli bir güç haline gelmelerine ve rekabeti engelleyici etkilere neden olmaları sebebiyle “antitröst” (tekel oluşumunu engellemeye yönelik, anti tröst) yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır. Serbest Pazar ekonomisini zedeleyen bu tür yapılanmaya, çağdaş Pazar ekonomisinde genellikle izin verilmemektedir.<sup>82</sup> 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.

Yatay birleşmeden beklenen yararlar:

- Kaynak kullanımındaki etkinliğe zemin hazırlamak,
- Üretim maliyetlerinde tasarruf ve üretimde ihtisaslaşmayı sağlamak,
- Mal ve hizmet pazarlamasında kullanılan dağıtım kanallarında, avantajlı duruma geçmek,
- Üretim teknolojisi ve diğer konularda işbirliğini sağlamak,
- Birleşme öncesi aleyhte gelişen rekabetin ortadan kaldırılmasıyla ortak amaçlara yönelme olanağını sağlamaktır.<sup>83</sup>

### **2.2.2.2.DİKEY BİRLEŞMELER(VERTICAL MERGERS)**

Aynı sektörde/pazarda ve tedarik zinciri içinde bulunan işletmeler arasındaki birleşmeler ve satın almalar, dikey birleşme olarak adlandırılır. Dikey birleşmeler, ileriye veya geriye yönelik olarak uygulanabilir. Tedarik zincirlerinde, işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan birleşme, ileriye

---

<sup>82</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.k., s.316

<sup>83</sup> Yücebaş, a.g.m.



yönelik dikey birleşmedir. İşletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarına yönelik tedarik faaliyetinde bulunan işletmelerle yapılan birleşmeler,geriye yönelik dikey birleşmedir. Dikey birleşmeler, sektör içinde faaliyet gösteren ve rekabeti etkileyen beş güç arasında yer alan, müşteri ve tedarikçi gücü ile yakından ilişkilidir.<sup>84</sup>

Geriye yönelik dikey birleşmelerin faydaları olarak istenilen kalite ve miktarda hammaddeye istenilen zamanda ve uygun koşullarla ulaşılabilme sayılabilir. İleriye yönelik dikey birleşmelerde ise, şirketler pazarlama fonksiyonunda sinerji etkisinden yararlanırlar. Bu şekilde ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında bir takım avantajlar sağlarlar .

Dikey birleşme olarak tanımlanan birleşmenin, alıcılar açısından tercih edilme nedenleri aşağıdaki gibidir:

- Zaman, kalite ve sayısal açılardan ihtiyaçların üretim yapısına uydurulması,
- Satış depolarının azaltılması veya ortadan kaldırılması,
- Üretimde kullanılmayan yada artık ihtiyaç duyulmayan mal mevcutlarına son verilmesi,
- Pazarda alıcıların hakimiyeti söz konusu ise satıcılar arasındaki rekabetin ortadan kaldırılması,
- Satış ve dağıtım organizasyonlarının azaltılarak, maliyetlerden tasarruf sağlanması.<sup>85</sup>

### **2.2.2.3.KARMA BİRLEŞMELER(CONGLOMERATE MERGERS)**

Bir firmanın kendi esas faaliyeti dışındaki bir sektörden bir firma yada firmalarla birleşmesidir. Bu tür birleşmelerin çeşitli nedenleri vardır. Örneğin firmalar bu tür birleşmelerle nakit akışlarını daha düzenli hale getirebilecek ve daha az riskli görüneceklerdir.

İşletmeler,bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı,kendileri için yeni olan pazarlara ortalamanın üzerinde getiri sağlamak veya diğer nedenlerden dolayı girmeyi isteyebilirler.

---

<sup>84</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.315

<sup>85</sup> Yücebaş,a.g.m.

Bağımlı bir çeşitlendirme stratejisi olan bu uygulama da, farklı sektörlerdeki işletmeler karşılıklı arzu ve mutabakatla birleşebilirler.

#### **2.2.2.3.1.ÜRÜN GELİŞTİRME(PRODUCT EXTENTION)**

İşletmelerin üretim veya dağıtım sistemleri fonksiyonel olarak benzer olmaktadır. Ürünler arasında ise doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır. Bebek bezi üreten firma ile hijyenik ped üreten firma birleşmesi bu tür birleşmeye örnek olarak gösterilebilir.<sup>86</sup>

#### **2.2.2.3.2.PAZAR GENİŞLEME(MARKET EXTENTION)**

İşletmeler aynı ürünü üretirler fakat farklı coğrafi piyasalarda faaliyet gösterirler yada ürünlerini farklı piyasalara sunarlar. Yani iki farklı coğrafya da aynı ürünün satışını yapan firmaların birleşmesi örnek gösterilebilir.<sup>87</sup>

#### **2.2.2.3.3.SAF KARMA BİRLEŞMELER(PURE CONGLOMERA)**

Bu tür birleşmelerde işletmeler arasında herhangi bir ilişki bulunmamakta birleşme ve satın alma tamamen farklı dallarda faaliyette bulunan işletmeler arasında yapılmaktadır.<sup>88</sup>

### **2.2.3.ALTERNATİF BİRLEŞMELER**

Birleşmelerin sınıflandırılmasında, hukuksal açıdan birleşmelerin tasnifi ve ekonomik faaliyet alanları açısından birleşmelerin tasnifinin yanı sıra, alternatif olarak da şirket birleşmeleri aşağıdaki gibi üç gruba ayrılabilir.<sup>89</sup>

#### **2.2.3.1.FİNANSAL BİRLEŞMELER**

---

<sup>86</sup> Yücebaş,a.g.k.

<sup>87</sup> Yücebaş,a.g.k.

<sup>88</sup> Yücebaş,a.g.k.

<sup>89</sup> Yücebaş,a.g.k.

Birleşen işletmelerin mal ve hizmet üretimi nede Pazar açısından hiçbir ilişkinin olmadığı birleşmeler olup, bu birleşmelerdeki ana amaç birleşme ile finansal sinerjinin sağlanmasıdır.<sup>90</sup>

### **2.2.3.2.PAZAR BİRLEŞMELERİ**

Birleşen işletmelerin, mal ve hizmet üretiminde birbirleriyle ilişkilendirilmediği ancak, birbirleriyle ilgili pazarlara yönelik hizmetlerde birlikteliğin sağlandığı birleşmeler söz konusudur.<sup>91</sup>

### **2.2.3.3.ÜRETİM BİRLEŞMELERİ**

Birleşen işletmelerin, ürünlerin üretimi açısından birbiriyle ilişkilendirildiği ancak hizmet edilen Pazar açısından ilişkili veya ilişkisiz olabileceği birleşmeler olup, buradaki ana amaç, üretim fonksiyonlarında sinerjinin sağlanmasıdır.<sup>92</sup>

## **2.3.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ**

Birleşmelerin nedenleri konusunda birçok ortak yanı olan, farklı biçimlerde ifade edilmiş yaklaşımlar mevcut. Gerçekte işletmeleri, dışsal büyümeye iten nedenlerin tümü tek bir amaçla özetlenebilir. Bir işletme diğer bir işletmeye, işletmesinin net bugünkü değerini artırmak amaçlı yatırım yapacaktır. Aynı motivasyon, birleşen diğer işletme için de söz konusudur. Bu beklentiler ancak şu durumda gerçekleşebilir; birleşen işletme A'nın pazar değerinin birleşen işletmeninkinden fazla olması gerekir. Bu durum ise sinerji etkisi olarak adlandırılıp, 'bütün, ayrı ayrı parçaların toplamından daha fazladır' olarak ifade ediliyor. Sinerji çoğunlukla büyük birimlerde büyüklük ekonomileri sonucunu oluşturuyor. Birleşmede temel neden büyüme olmakla birlikte, büyüme ile birlikte başka amaçlar da gerçekleşmektedir. Birleşme sonucu ulaşılan ekonomik güç, ekonomik varlıkların tek tek toplamından daha büyük olmakta, yani tek tek işletmelerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değere ulaşılmakta ve bu durum (2+2=5) ile ifade edilen "sinerji" etkisiyle izah edilmekte olup, sinerji etkisi; bütünün kendisini meydana getiren

---

<sup>90</sup> Yücebaş,a.g.k.

<sup>91</sup> Yücebaş,a.g.k.

<sup>92</sup> Yücebaş,a.g.k.

parçaların toplamından daha büyük bir değere sahip olacağını ifade etmektedir.<sup>93</sup> Bu ekonomiler, işletmenin yönetim, pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme ve finans gibi çeşitli bölümlerinde ortaya çıkabiliyor.

Günümüzde küreselleşme de birleşme için önemli itici güçlerden biri haline geldi. Küreselleşmenin öncülüğünü yapan ve dinamik gücünü oluşturan şirketler kriz dönemlerini sermaye arttırarak içsel büyüme veya birleşmelerle dışsal büyüme ile aşmaya çalışmaktadırlar. Küreselleşme olgusunun giderek önem kazanması ve egemenliğini yalnızca uluslar arası anlaşmalarla kalmayıp Dünya Ticaret Örgütü, Uluslar arası Para Fonu gibi kuruluşlar yoluyla da tescillemesi birleşmelerin önemini firmalar için daha da arttırmıştır. Kuruluşların birleşme ve iç yatırım yapma seçenekleri konusunda oldukça kapsamlı çalışmalar yapılmıştır.<sup>94</sup>

Yoğunlaşan Global ve yabancı rekabetin bir sonucu olarak, kısalan ürün döngü (süre-dönem) leri ve gelişen teknolojiye hızla artan ihtiyaçtan dolayı, ilgili teşebbüslerin rekabetini güçlendirdiği ve genel olarak kapsamlı olduklarından, iş birlikleri çok daha fazla popüler oldular.

İş birliklerinde bu, her firmanın birbirinin öz yetkinliğinden yararlanması yani kaynaklarından ve teşebbüsün başarıya ulaşması için birbirine bağlı rekabet avantajlarından yararlanması ile oldu. Genelde birliklerin meydana gelmesinin nedeni, piyasa yada teknoloji bağlamında, yada ikisinin kombinasyonu ile oluşmuştur.

Kısacası stratejik iş birlikleri, piyasada her şeyi kendi başına yapabilecek yeterlilikte büyük bir şirket olmadığından, meydana gelmektedirler. Stratejik iş birlikleri, uluslararası işbirliğine ihtiyaç duyan dünya pazarına, imaj güçlendirme ve risk çeşitleme konularında de çok büyük fırsatlar yaratır.<sup>95</sup>

Firmaları birleşmeye iten başlıca nedenler ortaya konulacak olursa:

### **2.3.1BÜYÜK ÖLÇEKTE FAALİYETTE BULUNMANIN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR (ÖLÇEK EKONOMİLERİ)**

Üretim artışına paralel olarak ortalama üretim maliyet biriminin düşmesi yada sabit giderlerin daha geniş bir üretim hacmine yayılması genel bir beklentiyi ifade ediyor.

<sup>93</sup> Berk,N.,Finansal Yönetim,İstanbul,1990,s.389

<sup>94</sup> [http://www.sasad.org.tr/dosya/eoe/SSBirlesme\\_PDF.pdf](http://www.sasad.org.tr/dosya/eoe/SSBirlesme_PDF.pdf)

<sup>95</sup> Meurling.E.,”Strategic Alliances İn The Telecommunications Sector”,Cfe Working Paper Series,Sayı.21,İsveç,2001,s.9-10

Birleşmeler büyük ölçekte faaliyette bulunma avantajlarından yararlanma olanağı sağlıyor. Birleşme sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma mevcut makine ve gereçlerin daha verimli bir şekilde kullanılmasına ve atıl üretim araçlarının üretim sürecine girmesine olanak verdiği gibi üretimin pahalı olmakla beraber verimi ve kapasitesi daha yüksek makinelerle gerçekleştirilmesini ekonomik açıdan haklı kılıyor. Birleşme, firmalar arası teknik bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi araştırma ve geliştirme projelerinin uygulanmasına da olanak veriyor. Tek firma açısından, firmanın ölçeğinin küçük olması nedeniyle ekonomik bulunmayan bir ARGE projesi, birleşme halinde ekonomik hale gelip finansmanı daha kolay sağlanıyor. Birleşme sonucu firmanın büyümesi piyasadaki gücünü ve ağırlığını artırdığı gibi, pazarlama fonksiyonunun da daha etkili yürütülmesine olanak veriyor. Genişleyen bir pazara hizmet götürmek, daha önce girilmemiş yeni pazarlara girmek, mevcut ürün hattına yeni ürünler eklemek, mevcut ürün hattı ile ilgisi bulunmayan yeni, ayrı ürünlerle çeşitlendirmek, firmalar için pazar payını artırma olanağı sağlıyor. Firmalar, birleşerek büyümenin bir sonucu olarak bazı girdilerini daha ucuza temin etme olanağını elde ediyor. Alımlar büyüdükçe miktar indiriminin artması, büyük parti mal alımlarında taşıma giderlerinde sağlanan tasarruflar, daha ucuz girdi temini olanağına örnek teşkil ediyor.<sup>96</sup>

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.<sup>97</sup>

Örgütlenmede de birleşme önemli tasarruflar sağlıyor. Firmalarda aynı fonksiyonları yapan servislerin birleştirilmesi sonucunda önemli personel tasarrufu sağlanabileceği gibi, daha iyi bir teşvik sistemi ile personelin yaratıcılık kapasitesi geliştirilebiliyor ve yaratıcı fikirler daha geniş bir alanda kullanılabilir. Büyük ölçekte faaliyette bulunmanın sağlayacağı yararlarla ilişkin, örnekler kuşkusuz daha da genişletilebilir. Bu yararlar daha çok yatay birleşmelerde özellikle de aynı endüstri dalındaki firmaların birleşmelerinde rastlanıyor. Ancak ölçek ekonomilerinin sağladığı yararlar yalnızca yatay birleşmelere özgü değil. Ayrı iş kollarının birleşmesinden oluşan gruplaşmalarda da büro yönetimi, muhasebe, mali denetim, yönetici geliştirme ve üst

---

<sup>96</sup> 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

<sup>97</sup> Kandemir,a.g.m.

düzyey yönetim gibi merkezi hizmetlerin paylaşılmasından doğan ölçegin getirdigi ekonomik yararlardan söz etmek mümkün.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye sektöründe ortalamanın üstünde getiri sağlar, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar, işletmeyi güçlü alıcılara karşı korur, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar ve son olarak düşük maliyetli konum, genellikle işletmeyi ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur.<sup>98</sup>

### 2.3.2.FİNANSAL NEDENLER

Elinde olan fazla nakit'i ortaklara dağıtmak yerine yatırım yapmayı tercih eden şirketlerin kendi bünyesindeki organik projeler yetersiz veya cazip olmayabilir. Gelişen pazarlarda, hızla büyüyen, ancak finansman gereksinimi olan şirketler bu tip şirketler için uygun hedef olabilir.<sup>99</sup>

Hızla büyüyen işletmeler büyümelerini gerçekleştirmede gerekli olan finanssal kaynakları bulmakta güçlüklerle karşılaşılıyor. Bu durumda büyüme hızını azaltmak yerine büyümeyi sağlayacak finansman ihtiyacını, likiditesi yüksek işletmelerle birleşme yoluna giderek sağlamak akılcı bir çözüm oluyor. Birleşen işletmeler ayrı ayrı sağlayabilecekleri finansman imkanlarını birleştirerek daha kolay ve daha uygun şartlarla ve daha büyük miktarlarda fonlara ulaşma imkanı buluyor. Nakit fazlası olan ve iyi yatırım olanaklarına sahip olmayan işletmeler de sermayenin yeniden kullanımı için birleşmeyi seçiyor. Genellikle büyük işletmelerin küçük işletmelerle birleşmelerinin en önemli nedeni, öz sermayelerinin verimliliğini artırmada kaldıraç faktöründen faydalanmak. Genellikle küçük işletme sahipleri, borç kullanarak finansman sağlamayı tercih etmezler, bu nedenle borç oranları düşüktür. Borçlardan daha fazla faydalanarak öz sermayelerinin verimliliğini artırmayı düşünen büyük işletmeler, bu tür işletmelerle birleşerek borçlanma kapasitelerini artırabilirler. Özellikle de sermaye elde etme olanağı kısıtlı olan işletmeler için borç oranı

---

<sup>98</sup> Michael E.P., Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen Ulubilgen, İstanbul, 2000, s.109

<sup>99</sup> <http://www.pdf.com.tr/default.asp?sf=javaliste&ktg=233&ust=203&idg=6&mad=Bilgi/M&A%20ve%20C3%96zel%20Sermaye%20Genel%20Esaslar>

düşük işletmeler çekici oluyor. Şirket birleşmelerinin sermaye maliyetini düşürebileceği görüşü sık sık ileri sürülüyor.<sup>100</sup>

Birleşme yoluyla büyümenin, işletmeye finansman açısından sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibidir:

- Üretimde birbirini takip eden aşamaların koordinasyonu sağlanacağından, fonların daha etkin kullanımı,
- Grubun kredi riski daha az olacağından kredi maliyetinde azalma,
- Para, alacak, ödeme ve stoklar üzerinde merkezi kontrol,
- Dengeli üretim sonucu kararlı kazanç,
- Rekabetin azaltılması veya tamamen giderilmesi ve Pazar fiyatları üzerinde kontrol,
- Şirketin hisse senetlerinin daha cazip hale gelmesi,
- Vergi ödemelerinin geciktirilmesi yada diğer sağlanan finansal yararlar.

### 2.3.3.VERGİ AVANTAJLARI

Vergi avantajları şirket birleşme ve devralma faaliyetlerini açıklayabilecek önemli hususlardan birisidir. Örneğin transfer edilebilir (gelecek yıllar karlarından mahsup yapma olanağı sağlayan) birikmiş zararları olan firmalar, karlı şirketler için değerli birer hedef haline gelecektir. Çünkü karlı firmalar devir veya satın aldıkları bu firmaların zararlarını, vergi kanunlarının öngördüğü sınırlar ve süreler içerisinde karlarından mahsup ederek vergi avantajı sağlamış olurlar.<sup>101</sup>

Vergi avantajlarından faydalanma, birçok birleşme kararının verilmesinde önemli bir faktör oluyor. Şirket birleşmelerinde vergilerin etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, ABD’de 1940’larda gerçekleşen 2000 şirket birleşmesinin dörtte birinde birleşme nedenlerinin en önemlisi olarak vergi avantajı gösteriliyor. Ayrıca birikmiş zararları mevcut olup, bunları gelecek yıllarda elde edeceği karlardan indirim yapma olanağına sahip olan işletmeler, karlı olan diğer bir işletmeyle birleşerek zarar indirimi nedeniyle vergi kanunlarının belirttiği çerçevede içinde, birleşmenin sağlayacağı karlar üzerinden vergi ödememe olanağını elde ediyor.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html>

<sup>101</sup> Yörük,U.V.,”Şirket Birleşmeleri”,Bitirme Tezi,Marmara Üniversitesi,Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu,İstanbul,2002

<sup>102</sup> <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html>

#### **2.3.4.ÇEŞİTLENDİRME YAPARAK RİSKİ AZALTMA AVANTAJI**

Günümüzde işletmeler için aynı ürün ve pazarlarda büyümenin risk ve zorlukları tartışmasız biçimde ortada. Bu yüzden işletmelerin pek çoğu, birleşme yoluyla çeşitlendirmeye giderek risk potansiyelini ortadan kaldırmaya çalışıyor. Hızlı büyümeyi gerçekleştirmek isteyen işletmelerin pek azı, içsel büyümeyle çeşitlendirmeye gidebilecek örgütsel, teknolojik ve mali imkanlara sahip. Bu nedenle birleşmeyle çeşitlendirme yapmak, pek çok işletme için tek yol oluyor. Çeşitlendirme yapmanın başlıca amacı riski dağıtmak. Küçük bir işletme için yeni bir ürün kuşağına girmek oldukça riskli. Yeni bir ürün kuşağı çok umut verici olmasına rağmen, şirket yönetimi ürün geliştirmeye devam etme yönünde isteksiz olabiliyor. Halbuki işletme diğer bir işletmeyle birleşmek suretiyle projeyi yürütme imkanını elde edebiliyor.<sup>103</sup>

#### **2.3.5.YETENEKLİ YÖNETİME SAHİP OLMA**

İyi bir yönetici bölünemeyen bir üretim faktörüdür. Böyle bir yöneticiden tam anlamıyla yararlanabilmek için işletme ölçeğinin belirli bir seviyeye çıkmış olması gerekir. Yetenekli bir yönetimden yoksun olan ve yüksek yetenekli yöneticileri istihdam etme olanakları sınırlı olan firmalar, birleşme yoluyla yönetim sorunlarına çözüm arayabilirler. İyi bir yönetime sahip bir firma ile birleşme yapıldığı takdirde soruna bir çözüm getirebilme şansı doğar. Birleşme yolu ile; pazarlama, finans, uluslararası işlemler alanında gereksinim duyulan deneyimli, bilgili yöneticiler sağlanabilir. Ciddi yönetim sorunları olan ve yalnız başlarına bu sorunlarına çözüm bulamayan firmalar her zaman iyi yönetilen firmaların eline geçmeye adaydır.<sup>104</sup>

#### **2.3.6.PAZAR GÜCÜ**

Rakiplerin satın alınması ile şirketler tekeli, duopoly veya oligopoly yaratarak, rekabeti azaltmayı ve pazara hükmetmeyi düşünebilirler. Türkiye'de 1994 yılında kabul

---

<sup>103</sup> <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html>

<sup>104</sup> <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html>



edilen "Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun" uyarınca kurulmuş Rekabet Kurulu bu tip şirket satın almalarına engel olabilir.<sup>105</sup>

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 çıkarılabildiğini 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 konsantrasyon 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 globalleşme akımlarıyla birçok uluslararası firma, bu tür sektörlere girerek rekabetin yoğunlaşmasına katkıda bulunmaktadır.<sup>106</sup>

### **2.3.7.PSİKOLOJİK NEDENLER**

Birleşmelerde ekonomik nedenlerin ön planda olmasına karşın zaman zaman psikolojik etmenlerin de rol oynadığı görülüyor. Kişinin, yönetim veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük bir organizasyonu yönetme tutkusu, firmanın devamını emniyet altına alma duygusu, demode olma kaygısı gibi kişisel güdülenmeler de birleşme kararlarında etkili olabiliyor. Bazı yöneticilerin hızlı büyümedikleri takdirde, rakipleri tarafından ezilecekleri korkusuna kapılmaları da birleşmelere neden olabiliyor. Örgüt yapıları eskidikçe bürokratik gelenekler yerleşmekte, sistemde katılık artmakta, kişisel yaratıcılığa ve girişim gücüne daha az yer kalmaktadır. Bu durumun kaçınılmaz sonucu olarak, organizasyon değişen koşullara uyum kabiliyetini ve esnekliğini

---

<sup>105</sup><http://www.pdf.com.tr/default.asp?sf=javaliste&ktg=233&ust=203&idg=6&mad=Bilgi/M&A%20ve%20%C3%96zel%20Sermaye%20Genel%20Esaslar>

<sup>106</sup> Yörük,a.g.m.

kaybedebiliyor. Bazı yöneticiler organizasyonu yenileyebilmek ve yeni kan aşılatabilmek için birleşmeyi gerekli görüyor.<sup>107</sup>

### **2.3.8.DİĞER NEDENLER**

Birleşme nedenleri arasında yukarıdakilerin yanı sıra bir ürüne aşırı bağılılığı azaltmak, parçalanmış bir sanayi iş kolunu yeniden düzenlemek, işletmenin stratejik örgütlenmesini yapabilmek, işletmenin stratejik yönünü değiştirmek, içsel geliştirmeye oranla zamandan tasarruf etmek, piyasada firmaya prestij sağlamak, hedef işletme hakkında diğer işletmeler tarafından bilinmeyen önemli bilgilere sahip olma isteği, ekonomik krizlere karşı daha dayanıklı hale gelmek gibi nedenler de yer alabiliyor. Gerçekte işletmeleri birleşmeye iten pek çok neden olmasına rağmen, işletmelerin büyüklüğü, yönetim felsefesi, işletmenin içinde yer aldığı çevrenin dinamik olup olmaması, ülkenin gelişmişlik düzeyi ve benzeri içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle bu nedenlerin çeşitliliği ve önem derecesi farklı farklı olabiliyor.<sup>108</sup>

### **2.4.DÜNYADA VE TÜRKİYEDE ŞİRKET BİRLEŞMELERİ**

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, şirketlerin ayakta kalabilme savaşlarını zorlaştırmıştır ve bazı stratejik kararlara yöneltmiştir. AB gibi bölgesel entegrasyonların önem kazanması ve sınırların önemini kaybetmesi, tek para birimine geçilmesi ve ABD'nin küresel pazardaki gücünü artırması, şirketleri dış rekabete karşı birleşmelere özendirmiştir.

ABD'de petrol sektörünün önde gelen isimlerinden Chevron ve Gulf'ün birleşerek 13 milyar dolarlık değer yaratması, MCI World-Sprint birleşmesinin 115 milyar dolarlık değer yaratması, US Steel'in Marathon Oil'i satın alması ve ABD'nin devlerinden General Electric'in RCA ile birleşmesi önemli birleşme örnekleridir.

2005 yılına ise birleşmeler hızlı bir giriş yaptı. Tüketici ürünleri üreticisi Procter and Gamble, traş bıçağından pile kadar farklı ürünler üreten Gillette'yi 57 milyar dolara

---

<sup>107</sup> <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html>

<sup>108</sup> <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html>

satın alacağını açıkladı. Alanlarında Dünya'nın en büyük şirketlerinden olan Procter and Gamble ile Gillette'nin birleşmesinin dünyanın en büyük tüketici şirketini doğuracağı ve perakende sektörünün büyük ismi Unilever'i geride bırakacağı öngörülmektedir.

Bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların en yoğun olduğu ülkeler ise Almanya ve İtalya'dır. 1988-92 yılları arasında Almanya'da meydana gelen banka birleşmelerinin toplam sayısı 93, İtalya'da ise 128'dir.<sup>109</sup>

Türkiye'de, şirket birleşmeleri ile ilgili istatistik veriler oldukça sınırlıdır. Özellikle geçmişe yönelik tarihi veriler bulunmamaktadır. Bu nedenle, birleşme ve devralmalar konusunda sayısal bilgi verebilmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır.

Ülkemizde gerçekleştirilen şirket birleşmelerinin bilinen en eski tarihlisi 1874 yılında gerçekleşen Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-ı Osman-i Şahane'nin birleşmesidir .

Türkiye'de şirket birleşmeleri daha çok 1950'li yıllardan sonra, özellikle kamu ve bankacılık sektöründe görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde birleşmeler daha çok zor durumda olan bankaların ekonomiye tekrar kazandırılması, kurtarılması amacıyla yapılmıştır.

Bankacılık kesiminde gerçekleştirilen birleşmeler için genel bir kural olarak; resesyon dönemlerinde zor durumdaki bankaların diğerlerince devralındığı, yükselen piyasa koşullarında ise büyüme amaçlı birleşmelerin gerçekleştiği söylenebilir.

1933 yılında gerçekleştirilen Türkiye Sanayi ve Kredi Bankasının Sümerbank'a devri ile Üsküdar Bankası'nın Türk Ticaret Bankası'na devri, 1930'lu yıllarda tüm dünyada yaşanan ekonomik bunalım sonucu bankacılık sektöründe yaşanan sıkıntıların sonucudur.

Aynı şekilde 1958 istikrar programından sonra başlayan bunalım neticesinde 1959 yılında Muha Bank ve Tümsu Bank, Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası çatısı altında, mali yapıları zayıf olan Türk Ekspres Bankası ile Buğday Bankası 1962 yılında Anadolu Bankası çatısı altında birleştirilmiştir. 1963 yılında ise Ankara, İstanbul ve İzmir Halk Sandıkları Halk Bankasına devredilmiştir.<sup>110</sup>

1980 sonrasında yaşanan ekonomik krizlere paralel olarak zor durumdaki bankalar birleştirilmişlerdir. 1983 yılında İstanbul Bankası, Hisarbank ve Odibank, 1984 yılında ise

<sup>109</sup> <http://www.kykonline.com/content/view/74/66/>

<sup>110</sup> <http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/416-turkiyede-sirket-birlesmeleri-tarihsel-surec.html>

İstanbul Emniyet Sandığı T.C. Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. 1988 yılında Anadolu Bankası ile Emlak Kredi Bankası Türkiye Emlak Bankası adı altında bir araya gelmişlerdir. 1989 yılında T.C. Turizm Bankası Türkiye Kalkınma Bankası ile, 1992 yılında Türkiye Öğretmenler Bankası Türkiye Halk Bankası ile, yine aynı yıl Denizcilik Bankası Türkiye Emlak Bankası ile birleştirilmiştir . Görüldüğü üzere bu birleşme ve devirler genelde zor durumdaki bankalar arasında gerçekleştirilmiş veya zor durumdaki bir banka daha sağlam olan bir başkasına devredilmiştir. Bu nedenle de birleşmelerden beklenen sinerji etkisi oluşmamıştır.

Ülkemizde sadece bankacılık sektöründe değil, diğer sektörlerde de 1980 sonrası uygulamaya konulan istikrar tedbirleri ile dışa açılma, libelleşme, serbest pazar ekonomisine geçiş teşvik edilmiş, bunun sonucunda birleşmeler daha da önem kazanmıştır. Öte yandan yabancı şirketlerle birleşmeler de gündeme gelmiş olup bu durumu oluşturan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz :<sup>111</sup>

- Özellikle Japon şirketlerinin Türkiye'yi Avrupa pazarına girmek için köprü olarak görmesi (ileride Avrupa Birliği'ne gireceği varsayımının da bu görüşte etkisi vardır).
- Türkiye'deki ucuz işgücü ve Avrupa pazarlarına yakınlık.
- Avrupa Birliği'ne hazırlık içinde olan Türkiye'deki büyük sanayi gruplarının, bu piyasalardaki rekabet gücünü artırmak amacıyla, yeni teknoloji yatırımlarına yönelme zorunluluğu duymaları ve bunun gerektirdiği sermaye ve bilgi birikimini (know-how) yabancı ortak temin ederek karşılamayı düşünmeleri (aynı güdü, dünyada yaşanan globalleşme akımları ve ülkemizde gerçekleştirilen, korumacı yaklaşımlardan uzaklaşma çalışmaları nedenleriyle gittikçe artan rekabet ortamında ayakta durmaya çalışan şirketlerimiz için de geçerlidir).
- 1980'den itibaren uygulanmaya başlanan ekonomik politikalara yeterince ayak uyduramayarak dar boğaza giren bazı şirketlerin kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla yabancı ortaklara açılmayı hedeflemeleri.<sup>112</sup>

<sup>111</sup> <http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/416-turkiyede-sirket-birlesmeleri-tarihsel-surec.html>

<sup>112</sup> <http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/416-turkiyede-sirket-birlesmeleri-tarihsel-surec.html>

Birçok Avrupa ülkesi pazarının aksine hızla büyüyen Türkiye pazarının dinamik yapısı, Avrupalı şirketler gözünde Türkiye'yi daha cazip hale getirmektedir. Birçok kamu hizmeti sunan işletmenin ve KİT'lerin Türkiye Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın (TÖİD) satış listesinde olmasından dolayı, Avrupalı DYS yatırımcılarının oranının önemli ölçüde artması Türkiye için sürpriz olmamalıdır. Türk Telekom'un %55'inin 6,55 milyar dolara Telecom Italia'nın da içinde bulunduğu konsorsiyuma devri, kamu tarafından işletilen petrol rafinerilerinin %51 hissesinin 4,1 milyar dolara Shell'in de aralarında bulunduğu ortaklaşa girişime satılması ve yine araçların teknik denetimini yürüten merkezlerin 615 milyon dolara Akfen- Doğuş-TüsVüd ortaklığına satılması 2005 yılındaki en çok göze çarpan özelleştirmelerdir.<sup>113</sup>

Türk şirketlerinin birleştirilmesinde vergi avantajları nedeni ile, aynı holding bünyesinde yer alan iki şirketten zarar eden şirketin karlı şirketle birleştirilmesine sıklıkla rastlanılmaktadır. En son Çukurova grubunun grubun büyük bankası Yapı Kredi Bankası ile daha küçük ölçekli Pamuk bankı birleştirme kararı BDDK tarafından kabul edilmeyerek Bankanın Fona devredilmesine karar verilmiştir.

Rekabet Kurumu verilerine göre 05.11.1997 tarihinden 31.12.1998 tarihine kadar Kuruma toplam 77 birleşme/devralma başvurusu yapılmış, bunlardan 50 adedine izin verilmiş, 18 adedi kapsam dışı bulunmuş, 9 adedi hakkında ise incelemeler sonuçlandırılmamıştır.<sup>114</sup>

## 2.5.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN AMAÇLARI

Amaç, gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen durumu ifade etmektedir.<sup>115</sup> Stratejik yönetim açısından amaçların belirlenmesi, bir işletmenin öncelikle içinde bulunduğu çevrede kendisini tanımlamasına yardımcı olmaktadır.<sup>116</sup> İşletmeler bir ortaklık, diğer bir ifadeyle birleşmeye karar verdiklerinde her şeyden önce oluşturdukları yapının işletmenin stratejik amaçları karşılayacak şekilde oluşturmaları gerekmektedir. Birleşme sürecine giren işletmelerin kurulma nedenlerine bağlı olarak bir takım amaçları vardır. Birleşen işletmelerin, kurulacak işletmenin amaçlarını belirlemeleri, bu amaç doğrultusunda kaynaklarını birleştirmeleri ve amaçların ittifak stratejisine uygunluğu üzerinde uzlaştırmaları birleşen şirketlerin başarısı açısından önemlidir.

<sup>113</sup> [http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve\\_dergisi\\_51\\_24.pdf](http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_51_24.pdf)

<sup>114</sup> <http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/416-turkiyede-sirket-birlesmeleri-tarihsel-surec.html>

<sup>115</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1995, s.38

<sup>116</sup> Dinçer, a.g.k.s.92

Şirket birleşmeleri ve satın almaları çok sık kullanılan stratejik seçeneklerdir. Birleşmelerin veya satın almaların amaçları nelerdir? İlk akla gelen neden, birleşen şirketler kendilerinde olmayan kaynaklara erişim sağlayabilmeleridir. Kaynaklar denince ilk akla gelen finansal kaynak olmaktadır. Ancak şurası bir gerçektir ki, günümüz birleşmelerinin temelinde yatan gerçek yada kaygı küreselleşmedir; 'belirli bir ölçüğe erişemezsem yok olurum' kaygısı.<sup>117</sup>

Ancak oluşturulan birleşme türleri bazen birleşme amaçlarını karşılamayabilir. Yukarıda belirtilen rekabetçi birleşmelerde işletmeler stratejik uzmanlıklarını korumaya ve genelde bilgi akışını sağlamakta muhafazakar davrandıkları görülmektedir. Dolayısıyla bu durum birleşmelerde çatışmaya ve amaçların gerçekleştirilememesine neden olabilmektedir.

O halde bazı koşullarda bir stratejik amaç diğerlerinden daha önde olabilir ve bu stratejik amaç birleşme yönetiminde daha önemli olabilir.

Birleşmelerin amacı kısa ve uzun dönemli amaçlar olarak sınıflayabiliriz. Bu birleşmenin başlıca kısa dönemli amacı, birleşen şirketlerden birinin yeteneklerine en kısa zamanda ulaşarak elde etmektir. Uzun dönemli başlıca amaç, mümkün olduğu kadar ortakların yeteneklerini ve rekabetçi ortamlarını öğrenmektir. Bu doğrultuda şirket birleşmelerinin amacı üç başlıkta incelenebilir:<sup>118</sup>

- **Ortak Tercih:** Ortak tercih yoluyla işletmeler, hem birbirlerine karşı potansiyel rakip iken ittifak yoluyla birbirlerine karşı tehdit oluşturmaları fiilen nötr alize ederken, hem de birbirini tamamlayan mallar üreten işletmeler kazanılmaya çalışılmakta ve ittifak lehine ağ ekonomileri yaratılmaktadır.
- **Ortak Uzlaşma:** Ortak uzmanlaşmada birleşmeyi gerçekleştiren işletmeler, daha önce bünyesinde bireysel olanaklarını, pozisyonlarını, yeteneklerini ve bilgi kaynaklarını ortak bir çabayla bir araya getirip ayrı ayrı olduklarından daha fazlasını ortaya çıkarmak amacındadır. Diğer bir ifadeyle sinerjik değer yaratma amacındadır.

---

<sup>117</sup> <http://kobi.milliyet.com.tr/haber/kobi-sirket-birlesmeleri-ve-satinalmalari,719>

<sup>118</sup> Bülbül, Y., Küreselleşmeye Müteşebbüs Yaklaşım: Stratejik ittifaklar, İstanbul, 2000, s.21

- **Öğrenme Ve Öğrenilen Bilginin Başka Alanlarda Kullanılması:** Ortak uzmanlaşmada da belirtildiği üzere birleşen işletmelerin birbirlerinin olanaklarından, bilgi kaynaklarından, yeteneklerinden yararlandıkları görülmektedir. Her bir işletmenin bilgi kaynakları ve öz yeteneği farklı ve sınırlı olmakla birlikte, işletmeler birleşme yoluyla yeni bilgi öğrenme ve bu bilgilerin ileride başka alanlarda kullanma amacındadırlar. Böylece birleşen işletmelerin birbirlerinden öğrenecekleri yeni bilgi ve yetenekleri daha sonra ittifak dışında da değerlendirebilmektedirler.

bu belirgin amaçların yanında bir işletme birleşme faaliyetinden, yalnız yaptığından daha çok fayda sağlamayı amaçlamalıdır, aksi takdirde birleşmenin bir anlamı olmaz. O yüzden ilk stratejik amaç faaliyete değer katmak ikicisi ise rakibinden öğrenme yolu ile stratejik rekabetini genişletmek olmalıdır.<sup>119</sup>

## 2.6.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Bir firmanın birleşmek için ideal bir firma araması boş bir uğraştır. İdeal firma diye bir şey yoktur. Olsa idi alıcının kazanç sağlayacağı bir fiyattan satılmazdı. İdeal firmanın eksiklikleri olabilir. Bu eksiklikler alıcı firmayı amaçlarına ulaştırabilir. Birleşme için ideal firmadan bahsedilemezken yanlış firmadan bahsedilebilir. Bu yanlış, birleşme işlemini başarısızlığa götürür.<sup>120</sup>

13 aralık 2004 tarihli BusinessWeek dergisinde yayımlanan “Tüketiciler Niçin Birleşmelerden Nefret Ediyor?” başlıklı araştırma yazısında, şirket birleşmelerinin genellikle tüketicileri memnun etmediği vurgulanmamaktadır. 1997-2002 yıllarını kapsayan araştırmada birleşme yaşamış 28 büyük şirkete ilişkin olarak tüketicilere, şirketlerin hizmet kaliteleri, fiyatları ve şirketlere bakış açılarıyla ilgili sorular sorulmuştur. Tüketicilerin yarısı, birleşmeden iki yıl sonra, şirketlerin hizmet kalitelerinin düştüğünü belirtirken çoğunluk, birleşme işlemlerinin sadece %29’unda daha kaliteli ve daha ucuz hizmet elde ettiklerini söylemiştir. Bu araştırmayı yürüten Claes Fornell, tüketicilerin seçim yapacakları alternatiflerin azaltıldığını düşünmeleri sebebiyle birleşme işlemlerine giderek daha fazla sinirlendiklerini belirtmiştir.

<sup>119</sup> Bülbül,a.g.k.,s.21

<sup>120</sup> Sümer,H.,Pernsteiner,H.,Şirket Birleşmeleri,İstanbul,2004.s.215

Araştırmaya göre, yatırımcıların da şirket evliliklerinden şikayetleri bulunmaktadır. Birleşme sonrası için daha yüksek getiriler vaat edilse de yatırımcılar, birleşmenin beklenen sinerjiyi ve getiriye doğurmadığını görmüşlerdir. Evlenen şirketlerde yaşanan hatalı yönetimler ve masraf kısıtlamaları, beklenen sinerji ve katma değerini doğmasını engellemiş veya en azından geciktirmiştir.<sup>121</sup>

Şirket birleşmeleri, son zamanlarda işletmeler tarafından büyük oranda uygulanmasına rağmen önemli sayıda başarısız ittifak olmuştur. Gerçekleşen ittifakların yaklaşık olarak %50-60'ı amaçlarını başarmada başarısız olmuşlardır.

A.T. Kearney'nin araştırmasına göre şirket birleşmelerinin yüzde 58'i amacına ulaşmıyor. A.T.Kearney başkanı ve CEO su Fred Steingraber birleşme ve satın almalarda yapılan yanlışlıkları 'yedi öldürücü günah' olarak tanımlıyor. Şirketlerin yaptıkları yedi yanlış şunlar:<sup>122</sup>

- Şirket büyüklüğünü, ölçülerini şirketin vizyonunun önüne geçirmek. Son 15 yıldır bu ölçülerle ve ölçülerin uygunluğu ile ilgili haberler yer alıyor. Örneğin AT&T'nin telekomünikasyondaki uzmanlığı NCR'nin teknolojiler konusundaki yeteneklerine uymaktadır, iki şirketin ölçüleri birbirini tutmaktadır gibi. Ölçülerin birbirine uyması bir birleşme için gereklidir ancak hiç bir zaman yeterli değil. Araştırma sonucunda bu uzun ve zorlu süreçte başarıya ulaşanlar şirket vizyonunu birinci sıraya ölçülerin uygunluğunu ikinci sıraya koyan şirketler. Gelecekleri için güvenilir, arzulanır, anlaşılabilir, uygulanabilir vizyonlar geliştiren ve bundan sonraki aşamada ölçüleri uygun potansiyel ortak arayan şirketler başarıya ulaşabiliyorlar. Birinci öldürücü günah yüzeysel şirket uygunluğunu etkili bir işletme vizyonuna tercih etmek.
- Liderlik ve hızla ilgili. Yapılan araştırmaların sonucunda başarılı birleşmeler gerçekleştirmiş şirketlerin tepe yöneticilerini anlaşma tamamlandıktan sonraki bir hafta içerisinde belirlediklerini, yönetimin tepe yöneticisinden sonraki kademesini 30 gün içerisinde belirledikleri ortaya çıktı. Dolayısıyla şirket içerisinde otorite boşluğuna yer bırakmamak için yönetici pozisyonlarına getirilecek kişilerin süratli bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşıyor.

<sup>121</sup> Uzun,Ö.A.,Stratejik İşbirlikleri Ve Rekabet,Ankara,2007,s.27

<sup>122</sup> <http://www.dunyagazetesi.com.tr/haberArsiv.asp?id=11355>



- Birleşme sonrası entegrasyondaki Üçüncü günah ise, şirketin masrafları kısmayı büyümeye tercih etmesi. Bir çok birleşmede şirketler masrafları azaltmayı hedefleyerek sinerjilerini arttırmayı ve pazar payında büyüme sağlamayı ikinci plana atıyorlar. Araştırmada yer alan firmaların yaklaşık olarak yüzde 75'inin bu hatayı yaptıkları ortaya çıktı.
- Birleşme gerçekleştiren şirketlerin yaklaşık olarak yüzde 61'i işten çıkarmalar, fabrika kapatmalar yoluyla erken kazanç elde etmeye odaklanıyorlar. Bunlara bağlı olarak yapılan hareketler çalışanların endişelenmesine ve müşterilerin tepkisine neden olarak erken kayıplar oluşturabilir.
- Kolay kontrol edilemeyen bir problem ise şirketler arasındaki kültür farklılıklarının üstesinden gelebilmek. Birleşmelerin yüzde 70'inde liderlik tarzındaki farklılıklar, çalışanların yapısı, yönetsel karar verme farklılıkları ve iletişim gibi sorunlar nedeniyle zorluklar yaşanıyor. Yapılması gereken eğer iki şirket farklı piyasalara ve farklı kesimlere hitap ediyorsa şirket kültürlerini ayrı tutmak. Eğer iki şirketin değer yaratabilmek için tam olarak entegre olmaları gerekiyorsa o zaman her birinin en iyi özellikleri alınarak kültür birleşimine gidilmelidir.
- Altıncı problem ise birleşen şirketler arasında iletişimin kurulamaması. Araştırmada yer alan firmaların yüzde 86'sı yeni ortakları ile iletişim kurmakta sorunlar yaşadıklarını ifade ettiler.
- İnsanların çoğunun istediği riski önlemek. Ancak birleşmelerde risk yönetimi konusunda hatalı yöntemler izleniyor. Araştırmada incelenen şirketlerin yüzde 68'i birleşme işlemleri süresince risk yönetim programı kullanmadıklarını ifade ettiler.

Çoğu araştırmanın negatif gösterdiği şirket birleşmeleri halk arasında da olumlu olarak algılanmamaktadır. Buna rağmen son yıllarda ülkemizde ve dünyada çok sayıda birleşme ve satın alma yaşanmaktadır.

## 2.7.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Stratejik iş birlikleri sağladıkları bir çok faydaya rağmen, her zaman istenilen sonuçlara ulaşamazlar ve kurulan tüm stratejik iş birliklerinin %80 i, başlangıç safhasında yok olurlar. Bir stratejik iş birliğinin başarılı olup olmayacağı finans, teknoloji, pazarlama yada yönetim gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Aynı zamanda ,iş birlikleri “kazan-kazan” ilişkisine göre konumlandırılacağından, müşterek fayda mutlaka yer almalıdır.

Seçilen partnerin, iş birliğinin beklentilerine uyup uymadığı saptanmalı bu nedenle değerler, taahhütler ve potansiyel partnerler özenle gözden geçirilmelidir. Güven de ayrıca partnerler arasındaki müşterek faydaya varılmasını sağlayan önemli bir faktördür. Güven iki yönden teyit edilebilir. Bunlardan ilki, karakter yönünden güven, ikincisi yetkinlik yönünden güven.<sup>123</sup>

Karakter yönlü güven de, tarafların birbirlerinin doğru stratejik amaçlarının farkında olmaları, problemler ortaya çıktığında dürüst olmaları ve gizliliğe önem vererek stratejik planları geliştirmeleri, özellikle ve 3. Parti (kişilerle) yüz yüze yapmaları gerekmektedir.

Yetkinlik yönünden güven ise, tarafların birbirlerinin özel yetenekleri, diğerleriyle olan iyi çalışabilme özelliği ve karar verme yeteneklerinin altında yatar.

Diğer bir kritik başarı faktörü de, stratejik birliğin karar aldığı gerçekleştirilecek olan süreç hakkında yada stratejik iş birliğinin amacında partnerler arasındaki uyumdur Kültürel arka plan, önemli ölçüde, özellikler sınırlar arasında olanlarda (örn. Avrupa ve Asya) iş birliğinin başarısına etki edecektir.<sup>124</sup>

Başarının en önemli ölçüsü uyum değildir. Nitekim, karşılıklı yarara dayalı işbirliğinin varlığının en iyi kanıtı zaman zaman ortaya çıkan çatışmalardır. Sonsuza kadar hep kazan-kazan girişimi olarak kalan ittifak sayısı pek azdır. Ortaklardan biri sahip olduğu çekirdek becerileri farkında olmadan diğer ortağa kaptırıyor olsa bile, durmadan yine de hoşnut olabilir.<sup>125</sup>

İşletmeler, ittifak yaparken birtakım amaçları gerçekleştirmek ve kurdukları ittifakın başarılı olmasını istemektedirler. Ancak her ittifakın başarılı olması söz konusu değildir. İttifakların başarısızlığı çeşitli nedenlerden kaynaklanırken, bu başarısızlığı da başarıya dönüştürmek yine ortakların kendilerine düşmektedir. Fakat burada sorun

---

<sup>123</sup> Meurling,a.g.m.,s.10-11

<sup>124</sup> Meurling,a.g.m.,s.10-11

<sup>125</sup> Hamel,G.Dos,Y.,L.,Prahala,C.,K.,”Rakiplerinizle İşbirliği Yapın Ve Kazanın”,Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler,Çev:Ahmet Kardam,İstanbul,2003,s.14

başarının neye göre değerlendirileceğidir. Diğer bir ifadeyle ittifakın başarılı olup olmadığını neye göre ölçülecektir.

Bütün çalışmalar başarılı ittifakların değerlendirilmesi zorluğu ile karşı karşıyadır. Bazı çalışmalar başarı ölçüsü olarak ittifakın uzun yaşamını dikkate alırken, bazıları ise ittifakın stratejik konumu ilerletmeye veya işletmelerinin rekabetçiliğine getireceği katkıyı görmektedirler. Başarıyı belirleyen değişkenler farklı olacağına göre, bu takdirde ittifakın başarılı olup olmadığını, ortakların ittifak başlangıcında belirledikleri amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine göre karar vermek daha doğru olabilecektir.

Belirttiğimiz üzere her ittifakın başarılı olması mümkün değildir. Ancak bazı ittifaklar başarısız olsa bile ortaklardan birinin diğerinden öğrenme yoluyla elde ettikleri

bilgileri ileride kendi lehine avantaja çevirme sansına sahip olabilecektir veya ittifak başarılı olmasa bile pazar geliştirme üzerine inşa edilen bir ittifak yapısının da daha sonra ittifak ortağından birine olumlu etkide bulunabilecektir. Bu durum ittifaklardaki başarının ölçüsü ile ilgili bir paradoksu beraberinde getirebilir.<sup>126</sup>

Benjamin Gomes-Cassares ittifakların başarılı olması için gerekli faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

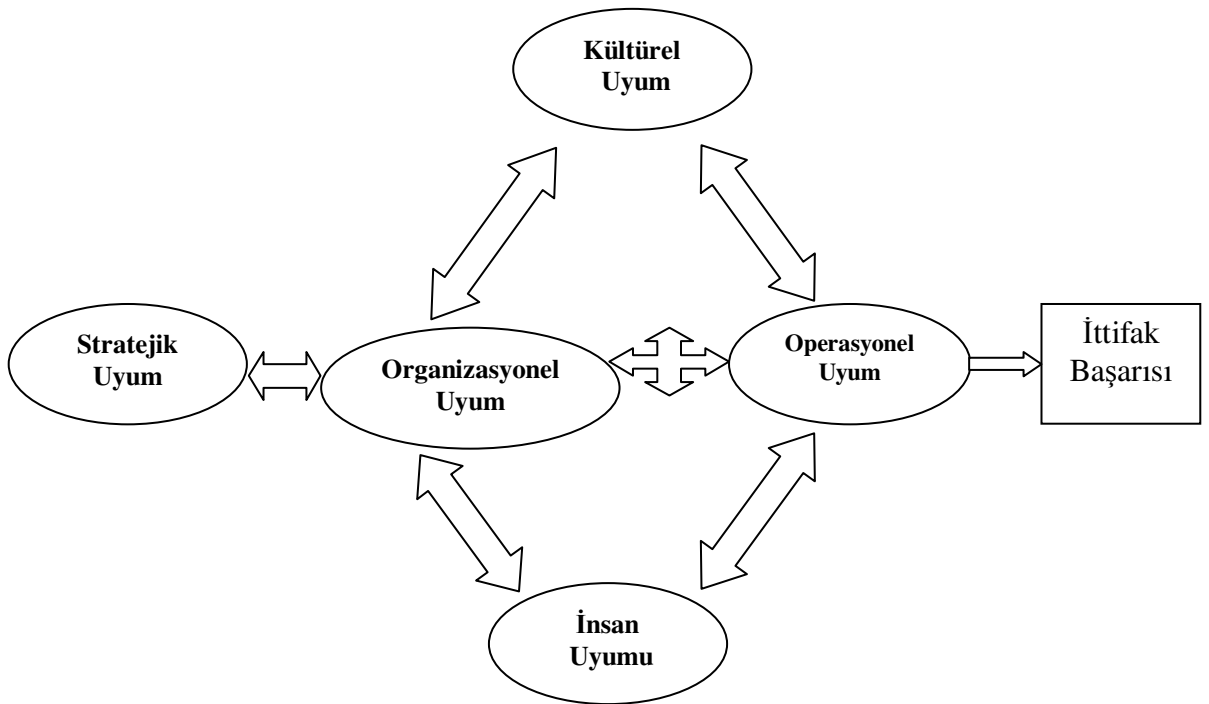
- Açık bir stratejik amaca sahip olmak
- Uygun ortağı bulmak
- Uzmanlaşmak
- İşbirliği için teşvik etmek
- Ortaklar arasındaki çatışmayı minimize etmek
- Bilgi paylaşımını sağlamak
- Personel değişimi yapmak
- Çok ortaklı projeler geliştirmek
- Esnek olmak
- Uzun zaman ufkuyla çalışmak

Bu kriterlerin yanına kültürel bütünleşmeyi ve güven unsurunu de eklemek gerekmektedir.

---

<sup>126</sup> [http://aydin.edu.tr/sem/MAKALE\(STRATEJ%5DK%20%5DTT%5DFAK\)-ABMYO%20DERG%5D1.doc](http://aydin.edu.tr/sem/MAKALE(STRATEJ%5DK%20%5DTT%5DFAK)-ABMYO%20DERG%5D1.doc)

Daha genel bir kategoride toplarsak; ittifakların başarısı ortaklar arasındaki etkin ve becerikli (hızlı ve verimli) düzenleme veya diğer bir ifade ile uyuma bağlıdır. İttifak yöneticileri için karşılıklı ilişkilerinde uyumun beş yönü kritiktir: bir alanda yetersiz bir uyum ittifakı başarısızlığa götürecektir. Bu faktörler sırasıyla; stratejik uyum, organizasyonel uyum, kültürel uyum, operasyonel uyum ve insan uyumudur.<sup>127</sup>



Şekil 11-Genel Uyum Çatısı<sup>128</sup>

<sup>127</sup> [http://aydin.edu.tr/sem/MAKALE\(STRATEJ%5DK%20%5DTT%5DFAK\)-ABMYO%20DERG%5D1.doc](http://aydin.edu.tr/sem/MAKALE(STRATEJ%5DK%20%5DTT%5DFAK)-ABMYO%20DERG%5D1.doc)

<sup>128</sup> [http://aydin.edu.tr/sem/MAKALE\(STRATEJ%5DK%20%5DTT%5DFAK\)-ABMYO%20DERG%5D1.doc](http://aydin.edu.tr/sem/MAKALE(STRATEJ%5DK%20%5DTT%5DFAK)-ABMYO%20DERG%5D1.doc)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.1.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN EVRELERİ

Şirketin birleşme kararı stratejik bir karar olup, firmanın genel stratejik amacının ürünü olarak ortaya çıkar ki bu durum, birleşmeyi devamlı olarak gündemde tutma politikasına sahip şirketlerde, devamlı olarak bir devir alma/birleşme grubu oluşturulabileceği gibi, bu işlemleri yürütecek geçici bir ekip de kurulabilir. Bu görev ekibi, üst düzey yöneticiler yanı sıra dışarıdan hukuk, sermaye piyasası, vergi hukuku gibi alanlarda uzmanlaşmış kişiler de dahil edilerek bu ekip, şirketin belirlenmiş amaçları doğrultusunda birleşme, satın alma fırsatlarını araştırır, değerlendirir ve sonuçları karar verme konumundakilere raporlar.<sup>129</sup>

Birleşmenin arzulanan faydaları sağlayabilmesi için, başlangıçta ortak hedefler belirlenmiş olmalıdır. Bu amaçla işletmenin hedefinin ihtisaslaşma çeşitlendirme, teknolojik gelişme sağlama gibi hedeflerden birine yönelmiş olması gerekmektedir. Ortak hedef belirlenmemesi ya da belirlenen hedeflere uygun stratejilerin izlenememesi birleşmenin başarısız olmasına neden olmaktadır.

Başarılı bir birlik oluşturabilmenin ilk adımı, iyi düşünülmüş birlik stratejisini oluşturmaktan geçer. Bu çok önem arz eden bir adımdır. Gördük ki bir çok işletme kendilerine potansiyel bir ortak bulup birlikte strateji geliştirir yada varolan stratejinin içinde yer alarak devam ettirir. Unutmamak gerekir ki, bir ortaklıkta varolan kendi stratejinizi takip etmediğiniz takdirde, diğerinin stratejisini takip edeceksinizdir. Sonucu da büyük olasılıkla hüsrana olacaktır.

Bir iş birliği stratejisi, normal bir işletme stratejisinden doğmaktadır. Şüphesiz bir iş birliği bütün iş çeşitleri için cevap niteliği taşımaz ancak bir iş bir kere bu ortaklığın kurulmak istendiğine karar verirse mutlaka iş birliği stratejisi geliştirmek durumundadır. Bu bir stratejik iş birliği devresinde, planlanmış ve disiplinli işlemler dizisinden ortaya çıkan en iyi sonuçtur.

---

<sup>129</sup> Yücebaş,a.g.m.,s.35

Bir iş birliği stratejisinde ikinci bir harici danışman yada şirketin buna ayrılmış herhangi bir bölümünün olması halinde, iş gurubu ve gurubun 3. şahıs hedefler ile müşterek (gurubun 3. Şahıs hedeflerinin olması) olarak geliştirildiğinde en etkili sonucu gösterir.

Bir iş gurubu, işin başı kabul edilen bir idari sponsor ancak bir anonim şirket ise, bir başkan ve tepe başkanı (ceo= chief executive officer) kapsamına alır. İdari yönetim, girişimcileri desteklemezse iş birliği yok olacaktır. Takım aynı zamanda mevcut rol üstlenmiş uzmanları ve karar veren kişileri de içermektedir. Bir iş birliği stratejisi süreci, ortaklık için görüş ve strateji belirlemek ayrıca piyasa analizleri ile rakiplerin değerlendirilmelerini (rekabet değerlendirmesi) eklemek durumundadır.

Bir diğer taraftan örgüt kültürünün yanında, birliğin kendi örgütsel zayıflıklarını ve güçlü yönlerini dürüst bir biçimde değerlendirmesi de gerekenlerden biridir. İşbirliğinde stratejik planı içeren böyle bir sürecin getirileri; ortak(partner) seçme kriteri, kültürel kendini değerlendirme ve müzakere stratejisidir.

Birleşmeler, genellikle satın alan ve satın alınan tarafların arzu ve mutabakatına dayanır. Üst yönetimler, hesaplamalar ve karşılıklı görüşmeler ile bu konuda kararlar oluşturmaya çalışırlar. Satın almalarda karşılıklı arzu mutabakat olması başarı için önemli bir faktördür. Ancak, satın almalarda, daha çok, satın alınanın arzusu ile tek taraflı hareket edildiği ve genellikle dostça olmayan davranışların benimsendiği görülmektedir.<sup>130</sup>

İşletmeler birleşme evrelerini etkin bir şekilde kontrol ederek başarıya ulaşmak isterler. Bu evreleri şu şekilde sıralayabiliriz:

### **3.1.1.ŞİRKET BİRLEŞMESİ SÜRECİ ÖNCESİ ŞİRKETLERİN KENDİNİ TANIMASI**

Bütün diğer işletmeler arası ilişkilerde olduğu gibi, şirketlerin birleşmesine karar veren işletmelerin de birleşmeden önce bazı hususları dikkate alması gerekmektedir. Çünkü dünyanın çeşitli ekonomileri incelenerek yapılan gözlem sonunda herhangi bir işlemenin başarısı gerçekte iki durumdan kaynaklanmaktadır.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.k., s.321

<sup>131</sup> Porter, M., "Rekabet Dersleri", Capital Dergisi Eki: Capital Yönetim Dizisi, 1998, s.14

İşletmenin içinde bulunduğu sektörün durumu ve işletmenin o sektör içindeki pozisyonu.

Bir işletmenin bir sektördeki rekabetçi konumu ve statüleri, işletmenin bir birleşme içinde arayacağı yararlar veya değer yaratma hedefleri konusunda, onların ne tür ittifaklar arayacağı ve bu ittifakların ne kadar güçlü olacağı konusunda iyi birer göstergedir. İşletmeler şirket birleşme tercihini yapmadan önce kendisinin rekabet ettiği sektörün durumunu analiz etmeli, sektördeki trendleri, değişimleri, fırsatları ve tehlikeleri takip ederek gelecekte izleyeceği stratejiyi belirlemelidir. İlgili bulunduğu sektörün durumunu belirleyen işletmenin daha sonra kendisini de analize tabi tutarak, güçlü ve zayıf yönlerini ve öz yeteneklerini belirlemesi gerekmektedir. Bu analizi gerçekleştirdikten sonra işletme, gerekli önlemleri alarak rekabet edebilecek şekilde işletmesini yeniden yapılandırmalıdır.

Rekabet ettiği sektörün durumu ve sektör içindeki konumunu belirleyen işletme daha sonra birleşmeye karar verince neden birleşmek istediğini, birleşmenin beklentilerini, yararı ve yapacağı birleşmenin stratejik amaçlarını karşılayıp karşılamayacağını belirlemelidir.

Hedef pazarını belirle. Müşterilerin en büyük zorlukları çektiği ve en çok çözümünüze ihtiyaç duydukları adımdır. Pazar doğrulamanın bu süreci ile, nelerin tam bir çözüm oluşturduğu ve gerçekçi olarak, kazandırılacak asgari işlevsellikler ; arasındaki boşlukları belirlersiniz. Bu boşluk sizin ortaklık yol haritanızı temsil eder. Tam çözümü sağlamak için partnere ihtiyacınız olan yeri. Bu, piyasa belirlemenin , tüm başlangıçlarda ve tüm stratejik iş birliği stratejilerinde neden işin ilk adımı olduğunu açıklar. Başlangıçlarda yapılan en büyük hatalardan biri; kusursuz bir çözüm yada öldürücü bir uygulama yaratmaya çalışmaktır. Bunu yapabilmek için asla yeterli sermayeniz ve kaynağınız olmayacaktır, yapılabilecek en iyi girişim, öz yeterliliklerinize odaklanmaktır. Boşluklarınızı ortaklarınız ile doldurun.<sup>132</sup>

Şirket birleşmesine karar veren işletmelerin birleşmeden önce birleşecekleri işletme ile bir sinerji oluşturup oluşturamayacaklarını araştırmaları gerekmektedir. Eğer birleşme stratejisi işletmelere bir yarar sağlamayacaksa bu stratejiyi uygulamak işletmeler için zaman ve maliyet kayıplarına sebep olabilecektir.

---

<sup>132</sup> Peek.D., "Evaluating And Selecting A Strategic Partner", Home Business, 2007, s.60

### 3.1.2.BİRLEŞEN ŞİRKETLERİN BİRLEŞME STRATEJİLERİNİ OLUŞTURMASI

İşletmeniz bir stratejik ittifak olabilir. Ancak işletmeniz gerçekten tutarlı bir ittifak stratejisine sahip mi? İki terimin anlamı aynı olmamakla birlikte anlamsal açıdan çok farklıdır. Tutarsız bir ittifak stratejisi sonrasında işletmenin rekabeti başarısızlık olacaktır.<sup>133</sup>

İşletmeler birleşme kararını verdiklerinde birleşme beklentilerini, hangi amaçla birleşmek istediklerini ve yapılacak birleşmenin kendilerine ne gibi yararlar ve zararlar getirebileceğini iyi planlamaları gerekmektedir. Yapılacak iyi bir planlama kendilerine bir birleşme stratejisi belirlemede önemli rol oynayacaktır. Aksi takdirde bir moda anlayışı veya son yıllarda işletmeler tarafından tercih edildiği gibi bir anlayış olarak birleşmeyi kendi stratejilerinin bir tercihi olarak görmeleri halinde ittifakların başarısız olması kaçınılmazdır. Birleşen işletmeler örneğin; aynı dağıtım kanallarını kullanmaya yönelik mi? Ar-Ge amaçlı mı? Pazar geliştirmeye yönelik mi? vb. Başka amaçlar gerçekleştirmek üzere mi? İşletmelerin amaçlarına yönelik belirledikleri birleşme stratejilerinde tutarlılık arz etmesi halinde yapılan ittifakın başarılı olma oranı oldukça yüksek olacaktır.

### 3.1.3.BİRLEŞME YAPISININ OLUŞTURULMASI

Şirketlerin birleşmesine karar veren işletmeler için diğer bir önemli konu ise birleşme süresince nasıl bir yapı oluşturacakları ve oluşturulan bu yapının birleşme süresince yapacağı katkıyı ne olacağı ve ortakların olanaklarını nasıl geliştireceği yönünde olacaktır. Birleşen işletmeler için de belli bir stratejik yapılanmadan bahsedilmesi mümkün değildir. Örneğin; Ar-Ge amaçlı kurulan bir birleşme türü veya üretici-dağıtıcı arasındaki ve üretici işletme-tedarikçi işletme arasındaki birleşmeleri içeren ticari ortaklıklar vb. gibi birleşmelerdeki yapılanmanın farklı olması beklenmelidir.

Bir şirketin katacağı becerinin türü diğer ortağın o becerileri ne kadar kolaylıkla içselleştireceğini belirleyen önemli bir etmendir. Bir ortağın katkısı (mühendislik çizimleri, bilgisayar bantları veya bir avuç teknik uzmanın kafasının içindekiler) ne kadar kolay nakledilebiliyorsa; ne kadar kolay yorumlanabiliyorsa (herkesçe anlaşılabilir denklemler

---

<sup>133</sup> Casseres,B.,G.,”Do You Really Have An Alliance Strategy”,Strategic Leadership Forum,1998,s.1



veya semboller haline getirilebiliyorsa); ve ne kadar kolay özümsebiliyorsa (o beceri veya yetkinlik herhangi bir kültürel bağlamda bağımsızsa), o becerinin transfer edilme potansiyeli de o kadar yüksektir.<sup>134</sup>

Birleşmeleri planlayan ve müzakere eden yöneticiler uygun yapıları tartışmak amacıyla yeterli zamanı ayırmaktadırlar. Yapılar önemli olmasaydı tabi ki yöneticiler önemli zamanlarını ayırmayacaklardı. Birleşen işletmelerin yöneticileri birleşmelerin başarı yada başarısızlığının yapılarında gizli olduğuna inanırlar.

Birleşmelerde yapı niçin önemlidir? Bunun en az iki cevabı vardır. Birincisi birleşen firmalar arasında süregelen ilişkinin oluşturulmasını sağlaması ve ortakların stratejik ve işletimsel amaçlarının söylenmiş olsun veya gizli kalsın birleşme yapısı müsaade ettiği zaman başarılabilmesi. İkincisi ise yapı aynı zamanda bir işletmenin gelecek için tercihlerine de hizmet edebilir. Sektördeki teknolojik belirsizlikler yöneticileri daha genişçe manevra yapabilecekleri şeyleri aramaya iter. Bu iki faktör de gösteriyor ki seçilecek yapı türünün birleşmelerdeki çalışma sistemini ve esnekliği sağlamada önemli rol alacağını göstermektedir.

### **3.1.4.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ORTAK SEÇİMİ**

Küresel rekabet olgusu işletmelerin artık devamlılıklarını tek başına sürdürebileceklerinin zorluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu gerçekten yola çıkan işletmeler çeşitli işbirliği arayışlarına girmişler, şirketler birleşerek ortakları ile birlikte küresel rekabetin üstesinden gelebilmeyi amaçlamışlardır.

Ortak seçimi, birleşme başarısı için gerekli bir bileşen iken, az sayıda araştırma bu konuya dikkat çekmişlerdir. Bir ortağın seçimi birleşme performansını derinden etkileyici önemli bir faktördür. Doğru ortağı bulma büyük bir dikkat gerektirmekte ve ciddi anlamda zaman alan bir süreçtir. Ortağın beklentilerini ve amaçlarını anlama zaman alabilmektedir. Birçok birleşme, şans eseri karşılaşma sonucunda veya önceden yaptığı ortaklık tecrübesiyle oluşur. İşletmeler ortakların seçiminde dikkatli olmaları gerekir. Çünkü önemli risk ve yatırım karmaşıklığı vardır. Bununla birlikte, rekabetçi baskılar karşısında,

---

<sup>134</sup> Hamel,Dos ve Prahala,a.g.m.,s.19

birçok işletme yetersiz hazırlık veya ortağının ihtiyaçlarını anlamadan acele ederek birleşmeye gider ve bunun sonucunda birleşme başarısız olur.

Sonuç olarak; şirket birleşmesine karar veren işletmeler için doğru ortağın seçimi zor bir süreçtir. Birleşmeye karar veren işletmelerin ortak seçiminde birleşecekleri işletmeler ile aralarında stratejik ve kültürel uyum olup olmadığını diğer yandan ortaklarının yetenekleri, endüstrideki nispi rekabetçi konumu ve statüleri gibi hususları dikkate almaları gerekmektedir.

Hill ve Jones e göre, doğru ortak şu üç prensip ve özelliğe sahip olmalıdır:<sup>135</sup>

- Ortak, şirkete, stratejik amaçlarında yardım edebilecek kaynak ve yeterliliğe sahip olmalıdır. Acaba bir piyasaya girmeli mi ya da yeni bir ürünü üretmek için riskleri üzerine almalı mı? Bu, birliğe diğerlerinde olmayı ve aranmayı getirmelidir.
- Partnerler uzun vadeli amaçlarını birlik ile paylaşmalıdırlar. Amaçlar farklı ise başarısızlık kaçınılmazdır.
- Partner, birliği müşterileri, tedarikçilerli ya da teknolojileri ile olan ilişkileri ortak stratejik etkiye iştirak etmeden kendine mal etmek için kullanmamalıdır.

Ortak seçildikten sonra sıra iki organizasyonun birbirine stratejik olarak uyumlu olup olmadığının kararının verilmesine gelir. Her iki organizasyonun birlikte yada tümleşik tek bir organizasyonun kendi vizyon ve stratejisini belirlediği birleşik bir strateji süreci, organizasyonların stratejik olarak düzenlenip düzenlenmediğini belirleyecektir. Takımlar hırslı ve kültürel yönden uyumlu oldukları takdirde daha da belirgin bir hal alacaktır. Bu ayrıca tüm stratejik boşlukları ve beklenmeyen fırsatları belirlemede , ideal bir fırsat halini alır. Bu bölümde her iki işletmede de anlaşma karşıtı taraflar daha belirgin bir hal alırlar. İş birliği yönetimi, erken evrelerde tartışılması gereken bir başka yöndür. Şunu belirtmek gerekir ki bu bölümde henüz gerekli itinalı çalışma henüz gerçekleştirilmemiştir. Stratejik düzenleme'nin itinalı çalışmaya başlanmadan önce ilk olarak yapılması gerekmektedir.

İktisap edilen şirketin faaliyetlerinin çoğunu durdurup, sadece müşterileri veya markaları kendi ürettikleri ürüne aktarmak isteyen alıcılar, bir ortak girişimde siz konusu olabilecek karmaşıklığı, incelikleri, maliyeti ve dikkati gerektirecek bir anlaşmayla

---

<sup>135</sup> Pellicelli,a.g.m.,s.16-17

ilgilenmezler. Buna karşılık satın alacağı şirket hakkında daha fazla şey öğrendikçe, kendi varlık ve becerilerini o şirketi geliştirmek için kullanmak isteyen bir potansiyel alıcı bakımından, ortak girişim çok daha geçerli ve değerlidir.<sup>136</sup>

Başlangıçta ortakların stratejik olarak uygunluğunun ve kültürel uygunluğunun belirlenmesi gerçekten çok önem arz etmektedir. Unutmamak gerekir ki stratejinin iyi belirlenmemesi durumunda sadece itinalı çalışma yada güçlü finansal kaynaklar pozitif başarı sağlamayacaktır.

Bu güvence olmadan iş birliğinin başarısız olacağı çok açıktır.

### 3.1.5.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE MÜZAKERE

Günümüzde her şirket her biri müzakereler aracılığıyla oluşmuş ilişkilerin karmaşık bir ağı şeklinde var olmaktadır. Satın alma ve dışarıdan temin etme sözleşmeleri satıcılarla; pazarlama düzenlemeleri dağıtıcılarla; ürün geliştirme düzenlemeleri ise ittifak ortaklarıyla müzakere edilmektedir. Birlikte düşünüldüğünde, bir işletmenin bağlı olduğu binlerce müzakerenin işletmenin hem stratejisi hem de kar ve zarar tablosu üzerinde çok önemli etkileri bulunmaktadır.<sup>137</sup>

Aynı şekilde pazarlık ve müzakerenin oluşacak şirketin temel unsurları olduğu konusunda araştırmacılar genellikle mutabık kalırken, müzakere süreci birleşme sürecinin oluşturulmasının diğer önemli bir aşamasını teşkil etmektedir. Müzakere sürecinin, genellikle birleşme sürecinin oluşturulması öncesinde birleşmeye karar veren ortaklara arasında zorlu pazarlıklara yol açması kaçınılmaz olabilmektedir. Ortak veya ortaklarını seçen işletmelerin müzakere çalışmaları sırasında, aralarında stratejik ve kültürel uyumun olup olmadığını tespit etmeleri gerekir. Bu tespite bağlı olarak müzakerenin seyrinin ortaklar tarafından zor veya kolay olması beklenebilir.

Bu konuda birçok yazı yazılmıştır.Booz Allen ve Hamiltona göre ana hatlarıyla aşağıdaki maddeleri içerir:<sup>138</sup>

- Birliğin bağlı olduğu kaynakları ve olanakları belirleme

---

<sup>136</sup> Nanda,A.,Williamson,J.P.,”Yeniden Yapılandırma Sancısından Kurtulmak İstiyorsanız,Ortak Girişimlerden Yararlanın”,Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler,Çev:Ahmet Kardam,İstanbul,2003,s.72

<sup>137</sup> Ertel,D.,”Müzakereyi Bir Şirket Yeteneği Haline Getirmek”,Müzakere Ve Anlaşmazlık Çözümü,Çev:İbrahim Bingöl,İstanbul,2000,s.107

<sup>138</sup> Pellicelli, a.g.m.,2003,s.20

- Şirketin ana kaynaklarını koruma ve bunların ne olduklarını, neden korunduklarını potansiyel partnerlere göstermek. (inhisarı yönetimi kaybetmeyi önlemek için)
- Potansiyel partnerin müzakere stili üzerinde çalışmak ve geçmişteki birlikleri üzerindeki sonuçlarını bulmak.
- Diğerinin neden müzakereye uygun olduğunu bulmak ve aklındaki hedefleri kestirmek
- Diğer partnerin gerçek anlamda birliğe ne gibi kaynaklar ve olanaklar sağlayabileceğini bulmak

Müzakere bir sanattır. Müzakere takımı dikkatle seçilmelidir. Hedef firmanın finansal şartları ve sahiplik yapısı belirlenmelidir. Zaman iyi değerlendirilmeli ve teklif stratejisi önceden hazırlanmalıdır. Müzakereye düşük bir fiyattan başlanmalı ve sonra geri mi çekilmeli? Yoksa müzakere edilemeyecek bomba bir fiyat mı teklif edilmelidir? Ya da hedef firmayı yöneticilerine sormak ne kadar bilgi sağlar? Bu ve buna benzer soruları cevaplamak yeniden planlamayı ve en iyi sonucu getirecek takımı dikkatlice seçmeyi sağlar.

Müzakere aşamasında yapılmaması gereken hataları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.<sup>139</sup>

- Düşük fiyatlama
- Mantıklı olmayan beklentiler
- Yetersiz planlama
- Kötü zamanlama
- Gayret göstermeme
- Azalan moral

Bir anlaşmanın müzakeresi çok önemlidir. Sonucun başarısı anlaşmadan sonra ne olacağının sinyalidir. Müzakere sırasında yöneticinin kaptisleri ve kişisel başarısını ön plana çıkarma isteği birleşme programının başarısını engeller.

---

<sup>139</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.225

### 3.1.6.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÖĞRENME

Bilgi işleme teknolojilerindeki hızlı değişim, küresel rekabet ve çevredeki belirsizlik işletmelerin bilgiye olan gereksinimlerini arttırmıştır. Firmaların veya işletmelerin ihtiyacı olan bilgiye nasıl ulaşacağı bir sorun haline gelirken son dönemde ortaya çıkan stratejik şirket birleşmeleri bu sıkıntıya çözüm ürettiği görülmektedir.

Günümüzde bilgi, ekonomiden en temel kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Hammaddede, sermaye ve işgücü gibi geleneksel üretim faktörleri ikincil öneme sahip olmuşlardır. Bu kaynaklara ancak bilgi elde edildiği koşulda elde etmek ve yönetmek olanaklı olabilmektedir. Ancak bilgi kendi başına bir şey ifade etmemektedir, bir görevle bütünleştiğinde üretken olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin amacı, uzmanlık bilgilerini bir işe entegre edebilmektir. Bilgi kişisel ve örgütsel kararların temelini oluşturur. Örgütsel hedeflere ulaşmak için tüm örgüt düzeylerinde bilgiye gereksinim duyulur. Ancak gereksinim duyulan bilginin türü,yapısı ve içeriği, bu bilgiyi kullananların işlevlerine göre farklılıklar arz edebilir. Örgütün alt düzeylerinde bulunan yürütmeden sorumlu yöneticilerin bilgi gereksinimleri;rutin,günlük,yürütme ile ilgili kararları için olurken; orta düzey ve özellikle üst düzey yöneticilerin bu gereksinimleri uzun dönemli karar alma ve politikalar oluşturmada ortaya çıkmaktadır. Özellikle şirket birleşmelerinde birleşme öncesi, şirketlerin performanslarının değerlendirilebilmesi için orta ve daha çok üst düzey yöneticilerin kullanacakları uzun dönemli, stratejik ve özet bilgilere gereksinim duyulacaktır. Bu bilgileri sağlayacak olan şey de bilgi sistemidir.<sup>140</sup>

İşletmelerde yeni bilgi: deneyimin, yeniliğin ve değişimin ana kaynağıdır. Bilgi, organizasyonel hareket için ve yeni bilgi organizasyonel yenilenme için yetenek sağlar.

Birleşmelerle ilgili önemli bir stratejik düşünce ise, öğrenme fikri etrafında toplanmaktadır. Birleşmeler özellikle rekabet tipleri, rakiplerden olduğu kadar müşteriler, satıcılar ve aynı zamanda diğer sektörlerdeki rakiplerden de öğrenme şansı tanımaktadır. Dahası, öğrenme bir işin herhangi bir tarafı ile olabilir. Bilgi transferi bütün birleşme çeşitlerinde meydana gelir. Öğrenme ve öğrenmenin işletmenin başarısındaki önemi geçmiş yıllarda yönetim literatüründe devamlı surette vurgulanmış olup, birleşmeler konusunda önemli olan soru, hangi yapıların hangi tip öğrenmeyi kolaylaştırdığıdır.

Birleşme sonrası yapıyı oluşturan ortaklar arasındaki güven unsuru işletmelerin birbirlerinden öğrenme sürecini etkileyecektir. Güven ortamı oluşturulmadan ortakların

---

<sup>140</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.336-337

birbirleri ile olan bilgi değişiminin düşük olabileceği, ortakların birbirlerine bilgi paylaşımında isteksiz davranmaları sonuçta birleşmenin başarısını olumsuz olarak etkileyebilecektir.

### **3.1.7.BİRLEŞEME SONRASI BÜTÜNLEŞMENİN YÖNETİMİ**

Firmaların en büyük hatası anlaşmanın imzalanmasından sonra güç işin tamamlandığını düşünmeleridir. Oysa gerçek iş bu aşamadan sonra başlamaktadır. Bir firma ile yüksek bir maliyet ile birleşmişse birleşme sonrası bütünleşme ile yatırımın maliyetinin telafi edileceği düşünülmektedir.

Birleşme sonrası görüntü için önemli bir konu, özellikle ele geçirilen firma nispeten büyükse, en çabuk sürede genel yönetim amaçlarına karar vermektir. Üst yönetim yeni oluşumu en verimli şekilde yönetecek biçimde düzenlenmelidir.

Yatırımın telafi edilmesi için uygun yönetim eylemi ele geçirenin orijinal yönetim felsefesine dayanır. Bir çok durumda, birleştirilmiş fonksiyonlarla birleştirilmiş merkezin faaliyetlerini azaltmak mümkün olur. Her iki firmada da işsiz kalacakların olması moral bozucudur. Hele ki hedef firmanın çalışanlarının tamamının işsiz kalma ihtimali çok moral bozucudur. Bu durumda bölümlerin tasfiyesi öğütlenebilir. Diğer bir durumda yönetimin bütünleşmesini kolaylaştırıcı yeteneklerin transferi gereklidir.<sup>141</sup>

Haberleşmede dikkatli davranılmalıdır. Bütünleşme, birleşilen firmanın üst yönetiminde anahtar kişilerin kalacağı beklentisinin sigorta edilmesiyle planlanmalıdır. İki kurum arasındaki bağlantılar sınırları yatıştıracak biçimde planlanmalıdır. Sonuç olarak, birleşme stratejisi mahiyeti aydınlatılmalıdır.

Yönetim organizasyon ve kontrol, işbirliği projesinin üzerine kurulduğu üç işlemdir. Bu üç işlem birlikte işbirliğinin seçilen biçiminden itibaren takip eder.

Kabul edilen birliğin türü ne olursa olsun, bazı prensipler uygulanacaktır.<sup>142</sup>

- Her firma birliğin işlevini dikte eden kendine özel hedeflere sahiptir.
- Seçilmiş piyasalara ve bu piyasalardan kazanılan stratejilere bağlı olarak, şirket birlik yapıp yapmayacağına, hangi türü yapacağına ve hangi partnerlerle yapacağına karar verir.

<sup>141</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.225-227

<sup>142</sup> Pellicelli,a.g.m.,s.20

- Birliğin rolü, dahili ve harici koşulların evrim geçirmesi gibi değişir.
- Partnerlerle olan münasebetler oldukça dinamiktir. Bir birlik ilk başta sadece lisans anlaşması yaparak başlayıp daha sonra joint venture yada hisse ortaklığına dönüşebilir.

## **3.2. ŞİRKET BİRLEŞMESİ SÜRECİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR**

### **3.2.1.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE GÜVEN VE ÖNEMİ**

İşbirliklerinde karşılıklı güvenin yaratılması çok önemlidir. Güvenin yaratılmadığı ortamlarda yapılan işbirliğinin sorun yaratmaması hemen hemen olanaksızdır. Kötü niyetin bulunmaması durumunda dahi, güvensizlik “othello sendromu”(devamlı bir şekilde,yersiz kuşku ve şüphenin neden olduğu, olumsuz reaktif davranışlar) nedeniyle ilişkileri zedeleyebilir. Bu nedenle, iş birliği yapan taraflar arasında güvenin yaratılması ve geliştirilmesi önemlidir. Taraflar arasında açıklık, iyi niyet ve programlı bir şekilde yapılan iyileştirme ve geliştirme eğitimleri, işbirliklerini pekiştirecek güvenli bir platform yaratmaya yardımcı olacaktır.<sup>143</sup>

Güven, uzun dönemli ilişkilerin inşa edilmesinde önceden olması gerekli olan önemli bir unsurdur. Güven, esasında stratejik ve operasyonel seviyede birleşen işletmeler için istekli bir şekilde önemli bilgileri paylaşmayı sunmaktadır. Güven unsurunun olmayışı birleşmenin başarısızlığının nedenidir ve aynı zamanda birleşmenin performansı açısından da önemlidir.

Belirsizlik ve karmaşıklık günümüz işletmelerinin ayrılmaz bir unsuru olmaktadır. Bu belirsizlik ve karmaşıklık koşullarında işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde koordine edebilmek için açık iletişim ve karşılıklı güvenin olması zorunlu bir hal almıştır. İşletmeleri etkileyen karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarının yanında örgütlerin kendi aralarında kurdukları ilişkilerin sayı ve çeşitlerinin artması da yine işletmeler arası güven oluşturmanın önemini arttırmaktadır. Bu durumda söz konusu olan şirket birleşmelerinde işletmeler arası karşılıklı güvenin nedenli önemli olduğu net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

### **3.2.2.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KÜLTÜR**

---

<sup>143</sup> Ülgen ve Mirze,a.g.k.,s.332

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor, kültür için öyle bir tanım yapmıştır: Bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür.

Kültür örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır.

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmaların sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçların tamamıdır.<sup>144</sup>

Örgütsel kültür ise; işletmeler varolduğundan günümüze kadar onların ayrılmaz bir parçası olmuş, 1970'li yıllardan itibaren yönetim literatüründeki yerini almaya başlayan hızla hem araştırmacıların hem de işletme yöneticilerinin ilgisini çekmeye başlamıştır. Örgütün kişiliği anlamına gelen örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin ortak davranış normları geliştirmelerini ve ortak değerler etrafında birleşmelerini sağladığından, örgütsel davranışın analizinde ve örgütsel sorunların incelenmesinde de ayrı bir öneme sahip olmaktadır.

Bir işletmede kültürün iki temel işlevinden bahsedilir; Bunlar

- Kültür, yol göstericidir, değişen çevre koşullarında, hedefin kaybolmamasını sağlar, bu özelliği ile kültür bir kontrol aracıdır.
- Kültür, kişiler arası bağı güçlendirir. Paylaşılan değerleri artırır.

Birleşme ve satın almaların başarısı, kültürel bütünleşmenin başarıyla yürütülüp yürütülmemesi ile yakından ilişkilidir. Ancak iki farklı örgüt kültürünün bütünleştirilmesi sürecinde kültür çatışmasından kaçınılmaz. Dolayısıyla kültür çatışmasının etkisinin

---

<sup>144</sup> Köse,S.,Tetik,S.,Ercan,C.,”Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”,Yönetim Ve Ekonomi,Cilt:7,Sayı:1,Manisa,2001,s.221-222



azaltılmasında, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere, değişimden sorumlu tüm yöneticilere önemli görevler düşmektedir.<sup>145</sup>

Şirket birleşmelerinde başarısızlık sebepleri üzerine yapılan çalışmada, işletmelerin kültürel farklılıkları ikinci sırada yer almıştır. Birleşme sürecindeki işletmeler için kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulması gereken önemli bir noktadır.

### **3.3.STRATEJİK BİRLEŞMELERİN YÖNETİLMESİ**

Birleşme ve satın alma sürecinde örgüt yapısı, işleyişi, görev ve fonksiyonlardaki değişim, birleşme öncesi yapılan tüm hazırlıklara rağmen belirsizliğe ve kısa bir süre içinde olsa kaosa yol açabilmektedir. Burada örgüt liderlerinin yönetim yaklaşımları kritik bir önem taşımaktadır. Birleşme öncesi ve sonrasında her iki şirket üst yöneticileri tarafından oluşturulan bir yönetim takımının iş birliği ile sinerji yaratmaya ihtiyaç vardır. Bu süreç içerisinde yaratılan sinerji ve çalışmaların açık iletişimle yürütülmesi, beklenenden daha düşük stres düzeyi ve maliyetlerle geçiş sürecini tamamlamaktadırlar.

Geçiş döneminde zorunlu olan değişim yönetiminin başarıya ulaşması için gerekli aşamalar kısaca özetlenecek olursa; şirketin amaçları doğrultusunda iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, karşılıklı etkileşimleri sağlamak amacıyla yönetim ve çalışanlar arasında interaktif iletişim yaklaşımının benimsenerek uygulanması, her iki örgütün kültürlerinin değerleri doğrultusunda ortak yeni örgüt kültürünün yaratılması ve yerleştirilmesi gerekmektedir.<sup>146</sup>

Stratejik olarak birleşen işletmeler, birleşirken birtakım beklenti içine girmektedirler. Beklentilerdeki farklılık birleşmenin kurulma amacını ortadan kaldırırken, çatışmaların sıklıkla yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun için birleşen işletmelerin beklentilerini ve birleşmedeki amaçlarını müzakere aşamasında çok net belirlemelerini ve değerlendirmeleri gerekmektedir.

Netice olarak stratejik birleşme sürecinin etkin olarak yönetilmesi başarının ön koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin yönetimi deneme-yanılma ihtimaline bırakılmayacağı gibi, aktif olarak planlanmalı ve yönetilmelidir. İşletmeler stratejik olarak birleşme kararı aldıkları zaman, bu birleşmenin yazılı bir anlaşması bulunmaktadır. Ancak bu anlaşmayı verimli bir ilişkiye çevirmek birleşecek

---

<sup>145</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.621

<sup>146</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.627

işletmelerin yaklaşımına bağlıdır. Bu dönüşümü gerçekleştirmek birleşme yönetiminin olduğu kadar işletmelerin yönetiminin göstereceği performansa da bağlı olacaktır.

### **3.3.1.BİRLEŞEN İŞLETMELERİN ORTAK BİR AMAÇ BELİRLEMESİ**

Özellikle son yıllarda iş dünyasında işletmelerin faaliyetlerini tek başına yürütemeyecekleri gerçeği ortaya çıkmış, hiçbir şirket amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yeterli kaynak, bilgi ve yetenek, teknoloji insan kaynağı ve pazara tek başına sahip değildir. Bu durum işletmelerin yapmak istedikleri amaçlarını gerçekleştirememelerine neden olmaktadır. İşletmeler gerek yerel gerekse global olarak çeşitli arayışlara girmişler ve birleşmelerde amaçların birleşmesi açısından önem kazanmıştır.

Birleşmenin etkin olabilmesi aynı zamanda uzun dönemli amaçlarla birleşen işletmelerin amaçlarının çatışmaması gerekmektedir. Amaçlarının çatışmaması açısından işbirliği yapan işletmelerin özellikle müzakere aşamasında gerekli çabayı ve pazarlığı yapmaları birleşmenin geleceği açısından önem taşıyacaktır. Birleşen işletmelerin amaçlarının neler olduğunu belirlemeleri, neyi gerçekleştirmeyi amaçladıklarını, ortaya çıkan işletmenin amaçlarına ne ölçüde hizmet ettiğini derinlemesine tartışmalı ve amaçların net olarak ortaya çıkarılması gerekir.

### **3.3.2.İLETİŞİMİN ETKİN BİR ŞEKİLDE UYGULANMASI**

Birleşmeler ve satın almalar söz konusu olduğunda tüm çalışanlar bu değişimi ve ortaya çıkaracağı sorunları tam olarak kestiremediklerinden belirsizliğin yarattığı büyük bir gerginlikle karşı karşıya kalmakta ve hem kendilerinin hem şirketin geleceği konusunda endişe duymaktadırlar.

Çalışanların yönlendirilmesinde yöneticinin etkili bir biçimde kullanması gereken en önemli araçlardan birisi iletişimdir. Değişim yönetimi süreci aynı zamanda sürekli bir bilgilendirme ve bilgilendirmeyi içermelidir. Teşvik edici bir yaklaşımla iletişimi sürdürmek, çalışanlarda oluşan belirsizlikleri, kaygıyı azaltacak ve katılımlarını sağlayacaktır.<sup>147</sup>

Marks ve Mirvis 'e göre çalışanların sıkıntı ve endişeleri, birleşme öncesi dönem, birleşme ve birleşme sonrası dönemde de, devam etmektedir. Birleşme öncesi dönemdeki sorular ve onların yarattığı bireysel kaygılar; "Karşı taraf kim?","Yeni örgütte kontrol

---

<sup>147</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.629-630

kimin elinde?” ,”Ücretlere, ek yardımlara ne olacak?”,”Şu anda çalıştığım proje ne olacak?”,”Terfiimi alabilecek miyim?”,”Hala bir işim var mı?”,”Yoksa beni hangi bölüme atarlar?”

Birleşme döneminde endişe kaynağı olan sorular; “Kararlar nasıl alınıyor?”, ”Uyguladığımız metotları kim kontrol ediyor?”, ”En iyi pozisyonlar karşı tarafa mı gidecek?”. Birleşme sonrası dönemde ise; ”Benden beklenen ne?”, ”Yöneticim bana güveniyor mu?”, ”Ben yöneticime güveniyor muyum?” şeklinde sorular zihinleri kurcalamaktadır.

Sözü edilen sorunların en aza indirgemesinde anahtar bir kavram iletişimdir. Zamanı ve içeriği doğru olan yüz yüze iletişim, karşılıklı fikir alışverişi yapılabilecek toplantılar, çalışanları tehdit etmeyecek bir üslup ve açık iletişimle sürecin ve amaçların açıklanması, çalışanların hissettikleri baskıyı ve moral bozukluğunu önemli ölçüde azaltacak, değişimi, yeni rollerini üstlenmelerini kolaylaştıracak ve “düşük performans” önleyebilecek. Bu aşamada yönetim kurulu başkanı ve genel müdürden ilk kademe yöneticilerine kadar her grup liderine düşen görev yazılı iletişimden çok, karşılıklı, yüz yüze yapılan görüşmeler ve toplantılardır. Üstlerin adeta bir “mentor” veya koç (coach) gibi davranması, güven duyulan, sağlıklı, interaktif iletişimle birleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere ortak çözümler bulunarak işgücününün bu dönemi en az zararla atlatmasına ve gerekli performansa ulaşmasını sağlamaktır.<sup>148</sup>

### **3.3.3.FARKLI KÜLTÜRLERİN UYUMLAŞTIRILMASI**

Birleşen iki yada daha çok sayıdaki işletmenin kurum kültürlerinin birbirlerinden farklı olacağı doğaldır. Önemli olan bu farklılıkların doğru tanımlanmasıdır.

Birleşme süreçlerini başarı ile tamamlayan işletme örneklerinden de görüldüğü gibi, farklılıkların uyumlaştırılmasında katılımcı bir yaklaşım daha verimli sonuçlar alınmasına neden olmaktadır. Çeşitli departmanların çalışanlarından oluşan işlevler arası (cross functional) ekiplerin karşılıklı müzakereler sonucu alacağı kararlar farklılıkların uyumlaştırılmasında olumlu sonuçlar verecektir.

Tepe yönetim birleşmelerin finansal ve yasal boyutları ile daha fazla ilgilendikleri için, kültür konusu bu görüşmelerde ikinci sırada algılanmakta ve birleşme sonrası ortaya çıkan bu türden sorunların çözümlenmesi daha güçleşmektedir. Daimler ve Chrysler

---

<sup>148</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.630

birleşmesinde benzer bir durum yaşanmıştır. Birleşmenin başlangıç evrelerinde Chrysler'in başkanı, Daimler Chrysler'in bireyden çok ekip ağırlıklı olan ürün geliştirme yöntemlerini benimseyeceğini duyurmuştu. Buna karşılık Chrysler ise, Daimler'e özgü metodik sorun-çözme yöntemlerini ve programlara sıkıca bağlı kalma tarzını uygulayacağını belirtmiştir. Ancak birleşme süreci sonrasında bu tür ortak yöntem ve değerlere ulaşmanın güç olduğu anlaşıldı ve iki farklı kültürün devam ettiği taraflarca da kabul edilerek faaliyetlerin farklı otomobil pazarlarında, farklı vizyonlarla sürdürülmesine karar verildi.<sup>149</sup>

Sonuç olarak birleşen iki şirketin farklı kültürlerle sahip olması doğal ancak ortak bir kültür oluşturmaları da kaçınılmaz. Bu aşamada şirketlerin üst düzey yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir.

### **3.3.4.BİRLEŞEN İŞLETMEYE DOĞRU İNSAN KAYNAĞININ ATANMASI**

İşletmeler birleşme öncesi ve sürecinde, ortak fizibilite çalışmaları ve müzakere aşamasında tipik olarak teknoloji, Pazar, mülkiyet ve yönetim konusuna odaklanırlar. Birleşmelerde genellikle insan kaynağı yönetimi ikinci planda kalır.

Bu sebeplerle, şirket yönetimi, kilit elemanları müzakere döneminde bu tip düşüncelerden uzak tutma yolunu aramalı, ihtiyacı varsa onlara yeni şirkette iş garantisi verebilmelidir. Ayrıca şirketten kopmaları önlemek için bazı yöneticiler geçici olarak bu konuda görevlendirilebilir. Bununla birlikte, çalışanlar birleşmenin işletme menfaatleri için uygun ve gerekli olduğuna inanmalarına ve birleşmeden memnun olmalarına rağmen, birleşmeyi izleyen haftalarda bu konudaki fikirleri değişebilir. Nitekim yapılan araştırmalar ve gerçekleşen işten ayrılmalar bunu kanıtlamaktadır.<sup>150</sup>

Başarılı bir birleşme entegrasyonu için insan kaynakları yönetimi alanında yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir:

- Yönetim, insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda planlamaya mümkün olduğunca erken başlamalıdır.
- Yönetim, bir yönetici ve çalışanların birleşme öncesi yüksek performansının, birleşme sonrası için bir gösterge olmayabileceğini gözönüne almalıdır, çünkü her çalışanın birleşmeden beklentileri ve

<sup>149</sup> Sümer ve Pernsteiner,a.g.k.,s.644

<sup>150</sup> <http://www.businessstomorrow.net/birlesme.htm>

birleşmeye tepkileri aynı olmayacaktır.

- Yönetim, birleşme sonrasında yetenekli çalışanlarının işi terketme olasılığını gözönüne almalı ve bunları elde tutabilmek için gerekli çalışmaları yapmalıdır.
- Yönetim kısa dönemli moral ve verimlilik düşüklüğünü göze almalıdır.
- Birleşme sonrasında etkili bir örgütsel yapı oluşturmak için uzun vadeli bir emek ve kaynak yatırımı göze alınmalıdır.
- İnsana bağlı sorunların her zaman birleşme başarısının önündeki en büyük tehditlerden biri olduğu unutulmamalıdır.
- Dürüstlük ve açıklık, yönetimin iletişim politikalarının temeli olmalıdır.
- Yönetim finansal konularda olduğu gibi insan kaynaklarına yönelik danışmanlık hizmetleri için para harcamaktan kaçınmamalıdır.<sup>151</sup>

Bunu için şirket birleşmelerinin devamlılığı ve başarısı için güven, kültür ve uyum vb. unsurların yanında birleşmenin nitelikli-doğru insan kaynağının atanması ve insan kaynağı yönetimine de gereken önemin verilmesi gereklidir. İnsan kaynağı faktörü birleşme müzakeresinden birleşme bitimine kadar devam eden birleşme sürecine önemli katkıları bulunacaktır. Bu nedenle birleşen işletmeler birleşme yönetimi için tercih edecekleri insan kaynağı konusunda seçici davranmalı ve nitelikli insan kaynağını önemli göreve atamaları gerekmektedir.

### **3.3.5.BİRLEŞEN İŞLETMELERDE ÜST YÖNETİMİN ROLÜ**

---

<sup>151</sup> <http://www.businessstomorrow.net/birlesme.htm>

Şirket birleşmesinin tamamlanması kadar yönetilmesi de bir o kadar zordur. Bu zorluğun üstesinden gelmek büyük ölçüde yöneticinin de performansına bağlı olmasına rağmen, atanacak yöneticinin kim olduğu konusundaki sorumluluk da üst yönetimin

görevidir. Üst düzey yöneticilerin ittifaklara katılımının önemli olduğunu kabul edersek, katılım hangi seviyede gerçekleşmelidir? Üst düzey yöneticilerin katılımı genelde tepede olur. Üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkiler genelde bir organizasyonun nasıl gelişmesi gerektiği üzerine mütalaalar ve şirket stratejilerinin şekillenmesi ve etkilenmesinde atılacak adımlardaki cazibenin değerlendirilmesi şeklinde devam eder. Üst yönetimin birleşme süresince belli zamanlarda birleşme yönetiminden birleşme performansını kontrol edebilmek amacıyla çeşitli raporlar ve bilgileri talep etmelidir. Sunulacak bilgiler ve raporlar doğrultusunda üst yönetim hedeflere ne derecede ulaşıldığını ittifak sürecinde karşılaşılan sorunları tespit etmeli ve bunlara bağlı olarak gerekli önlemleri ve çözümleri zaman kaybetmeden çözüme ulaştırmalıdır.

### **3.3.6.GÖREV,YETKİ VE SORUMLULUKLARIN BELİRLENMESİ**

Organizasyonun amacına ulaşabilmesi için gerekli faaliyetler belirlenip, kümelere ayrıldıktan sonra görevler belirlenecek ve her görev belirli bir mevki veya bölümde toplanacaktır. Bu ilke ile, bir organizasyonda her organın görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerin açık ve yazılı bir şekilde tanımlanması gerektiği açıklanmaktadır. Her organın görev, yetki ve sorumluluk sınırlarının kesin olarak bilinmesi ve bir takım olanaklarla donatılması gerekir. Bu noktada bazen işletme ortakları arasında güven sorunu meydana gelebilir.

Güven ittifak yönetim yapısıyla etkileşime girebilir. Ortaklarda biri diğerine güvenirse, yetkiyi meslektaşına devretme konusunda daha fazla istekli olursa, bu durumda ittifak ortağının fırsatçı ve sıkı bir şekilde durumu kontrol etmesine gerek yoktur.<sup>152</sup>

İşletmelerde belirli amaçları yerine getiren işbirlikleri olduğuna göre bu amaçların başarılmasında birleşen işletmelerin belirledikleri yapı ile bu yapıya bağlı olarak oluşturulan faaliyetler belirlendikten sonra belirlenen görevler dahilinde bir organın görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir. Bu unsurlar özellikle müzakere aşamasında birleşen işletmeler tarafından detaylı şekilde incelenmesi ve müzakere edilmesi gereklidir.

---

<sup>152</sup> Teegen,H.,J.,Doh,J.,Po.,”US-Mexican Alliance Negotiations:Impact Of Culture On Authority,Trust And Performance”,Thunderbird International Business Review,Vol:44-6,2002,s.760

### 3.3.7.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE ÇATIŞMA

İş yerinde yaşanan bir kavram çatışma.İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden oluşan anlaşmazlık olarak tanımlanır.Örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanmaktadır.Sonucu da faaliyetlerin aksaması yada durmasıdır.Bireysel ve grupsal farklılıklar olduğu müddetçe çatışma her zaman her yerde her örgütte yaşanacaktır. Bunun kaçınılmaz olduğu bilinirse çatışma çözümü için daha esnek, kararlı, çözüm bulucu, takım birliği sağlayıcı politikalarla lider sorunu ortadan kaldıracaktır. Burada belirtmeliyim ki lider sorunu ortadan kaldırır dedim fakat liderin asıl görevi değildir bu. Çatışma bireysel farklılıklardan, örgüt yapısından ve grup yapısından kaynaklanmaktadır. Bireysel farklılıklardan ve bireysel çatışmalar dışındaki durum için çatışma yönetiminde söz sahibi olacak otorite liderdir.

Örgütte çatışma nedenlerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir sorunun çözümü açısından.

- Anlaşmazlık nedeni,
- Çatışan taraflar,
- Tarafların tutumları,
- Çıkar hesaplamaları,
- Çözüm yolları,
- Örgüt koşulları,
- Öngörülemeyen nedenler

Bu konuların iyi analiz edilmesi çatışma yönetiminde etkinlik sağlayacaktır. Çatışma bireyler arası, gruplar arası, bölümler arası ve örgütler arası yaşanmaktadır.<sup>153</sup>

Stratejik birleşmelerde çatışmanın ana unsurlarının çıkar ve operasyonel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Birleşen işletmeler belirli bir amacı gerçekleştirmek için birleşmiş iseler birleşmenin başarısını engelleyecek çatışmaları da ortadan kaldıracak bir çözüm yoluna gitmeleri gerekmektedir.

---

<sup>153</sup> [http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=96)

### 3.3.8.ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KONTROL

Kontrol her yöneticinin birinci sorumluluğudur. Burada kontrol, bir sürecin planlandığı gibi gerçekleşmesi ve ulaşması gereken yere ulaşmasını sağlamak olarak düşünülmelidir. Bir Organizasyon net karını yüzde on düzeyine ulaştırmayı planlıyorsa, kontrol bu hedefe ulaşmak için gelişmelerin gözlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır.<sup>154</sup>

Etkin bir kontrol yöneticilerin, izlenen süreçlerin sonuçları hakkında net bir anlayışa sahip olmasını gerektirir. Yöneticiler bundan sonra istenen sonuçlara yaklaşıp yaklaşamadığını izleyebilirler ve gerekli durumlarda düzeltici önlemleri alabilirler. Yöneticilerin kontrolü planların gerçeğe dönüşmesidir. Bu nedenle hangi gerçeğin planlandığı konusunda net bir anlayışa sahip olmalıdırlar.

Gerçek uygulamalarda yöneticiler kontrolü, aşağıdaki üç adım prosedürüne göre uygulamaktadır:

- Uygulamayı ölç,
- Ölçülen uygulamayı gerekli standartlar ile karşılaştır,
- Planlanan sonuca ulaşmak için gerekli düzenlemeleri yap.

Bu yaklaşımın bir genel kontrol ilkesi olduğu unutulmamalıdır. Üretim kontrolü, stok kontrolü, Kalite kontrolü, stratejik kontrol gibi özel kontrol durumlarında bu ilkenin kontrol edilen sürece göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.<sup>155</sup>

Şirket birleşmelerinde bir ortağın diğer ortağın davranışlarını ve birleşmenin kendisini etkileme sürecidir. Kontrol üç boyutta ele alınabilir: kontrol kapsamı, kontrolün odak noktası ve kontrol mekanizmalarıdır. Bu üç boyut şirket birleşmelerinde kontrol ve analiz sürecinin iskeletini oluşturmaktadır.

---

<sup>154</sup> <http://www.merih.net/m2/str/stracon.htm>

<sup>155</sup> <http://www.merih.net/m2/str/stracon.htm>



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler teknolojinin gelişmesiyle değişimi yakalayabilmek, pazarlarını geliştirmek, know-how edinmek, öğrenmek amacıyla 1980'li yıllardan itibaren dünyada stratejik olarak şirket birleşmeleri yapılmaya başlandı. Küreselleşmenin etkisi rekabet koşullarının zorlaşmasıyla işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri zorlaşmakta ve işletmelerin ayakta kalabilmeleri yöneticilerin stratejik kararlar almalarına, bu kararları doğru zamanda uygulamalarına bağlıdır. Bu noktada CEO'ların ve üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim yetenekleri önem arz etmekte, hızlı değişen iş dünyasında işletmelerin söz sahipleri vizyonlarını geniş tutarak ve yeni yönetim anlayışlarını benimseyerek, pazarın değişen şartlarına hızlı bir şekilde adapte olarak küresel rekabetin fırtınalı şartlarında işletmelerinin yaşamlarını devam ettireceklerdir. Zorlu rekabet, işletmelerin ürün ve hizmet kalitelerini arttırmaya, değişen pazara daha hızlı adapte olmalarına, müşteri memnuniyetine ve bunlarla birlikte maliyetleri azaltmaya zorlamıştır. Şartların zorlaştığı son 10 yılda işletmeler stratejik ittifak, birleşme, satın alma yöntemlerini seçmek zorunda kalmışlardır.

İşletmeler know-how sahibi olabildikleri sürece ayakta kalabilmekte ve ürünlerini pazarlaya bilecekleri geniş pazarlar bulabilmektedirler. Bu gün dünyada know-how sahibi çok az ülke ve işletme vardır, bu işletmeler bilgi ve birikimlerini geride kalan bütün dünya ülkelerine pazarlamaktadırlar. Stratejik işbirlikleri, satın almalar, birleşmeler bir bakıma da yüksek maliyet gerektiren know-how elde etmek için gerçekleştirilmektedir.

Yapılan araştırmalarda Fortune 500 listesine giren işletmelerin üçte birinin yedi yıl içinde listenin dışında kaldığı göz önünde bulundurulduğunda stratejik yönetim düşüncesini nedenli önem arz ettiği görülmektedir. Son yıllarda hızlı bir şekilde değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri, kaynak ve kabiliyetlerini etkin olarak rekabet avantajına çevire bilmeleri için işletmelerin stratejik olarak şirket birleşmelerini gündemlerine almaları gerekmektedir.

Günümüz işletmelerine şu önerilerde bulunabiliriz:

- İşletmeler güresel rekabetin etkilerinden kurtulmak, yeni pazarlara ulaşmak, riskleri paylaşmak için stratejik olarak şirket birleşmesi yolunu seçebilirler.

- İşletmeler bilginin son derece önem arz ettiği 20. yüzyılda bilgi ve know-how'a ulaşmak için stratejik olarak şirket birleşmesi gerçekleştirebilirler.
- Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; birleşen işletmelerden %70'i başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Birleşme kararı alan işletmeler stratejik amaçlarını neler olduğu, bu stratejik amaçlara göre kendilerini analiz etmeleri, aralarında kültürel uyum olup olmadığı tespit edilmeli ve bu değerlendirmeler yapıldıktan sonra stratejik birleşme düşüncesi uygulanmalıdır.

## Kaynakça

- Akgemici,T.,Stratejik Yönetim,Ankara,2007
- Akman,V.,Gelecek Yüzyılın Gündemi,İstanbul,1999
- Aktan,C.,C.,”Geleceği Kazanmanın Yolu:Stratejik Yönetim”,Yeni Türkiye,İzmir,1998
- Aktan,C.C.,”Stratejik Yönetim Ve stratejik Planlama”,Çimento İşveren,2008
- aydin.edu.tr/sem/MAKALE(STRATEJ%5DK%20%5DTT%5DFAK)-  
ABMYO%20DERG%5D1.doc
- Barca,M.,”Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”,Ankara Sanayi Odası Dergisi,2009
- Barca,M.,Hızıroğlu,M.,”2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı”,Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,2009/4
- Baş.M. 'Şirketlerde Bir Dış Büyüme Biçimi',Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 1990/2
- Berk,N.,Finansal Yönetim,İstanbul,1990
- Bülbül,Y.,Küreselleşmeye Müteşebbüs Yaklaşım:Stratejik ittifaklar,İstanbul,2000
- Capital,”Gary Hamel’in İstanbul’da Verdiği Konferansın Hiçbir Yerde Yayınlanmamış Notları”,Temmuz 1998
- Casseres,B.,G.,”Do You Really Have An Alliance Strategy”,Strategic Leadership Forum,1998
- Diñçer,Ö.,Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası,İstanbul,1998
- Eren,E.,Stratejik Yönetim,Eskişehir,Ağustos 2006
- Eren,E.,İşletmelerde Stratejik Planlama,İstanbul,2000
- Ertel,D.,”Müzakereyi Bir Şirket Yeteneği Haline Getirmek”,Müzakere Ve Anlaşmazlık Çözümü,Çev:İbrahim Bingöl,İstanbul,2000
- Güçlü,N.,Stratejik Yönetim,Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı.2,Ankara,2003
- Gümüş,M.,Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar,İstanbul,1995
- Gürün,F.,Globalleşme Ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri,Ankara,2001

Hamel,G.Dos,Y.,L.,Prahala,C.,K.,”Rakiplerinizle İşbirliği Yapın Ve Kazanın”,Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler,Çev:Ahmet Kardam,İstanbul,2003

Hatiboğlu,Z.,İşletmelerde Stratejik Yönetim,İstanbul,1986

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

Kırım,A.,Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim,İstanbul,Ocak 2003

kobi.milliyet.com.tr/haber/kobi-sirket-birlesmeleri-ve-satinalmalari,719

Koçel,T.,İşletme Yöneticiliği,İstanbul,1995

Köse,S.,Tetik,S.,Ercan,C.,”Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”,Yönetim Ve Ekonomi,Cilt:7,Sayı:1,Manisa,2001

Meurling,E.,”Strategic Alliances İn The Telecommunications Sector”,Cfe Working Paper Series,Sayı.21,İsveç,2001

Michael E.P.,Rekabet Stratejisi:Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri,Çev:Gülen Ulubilgen,İstanbul,2000

Milliyet, Genel Ekonomi Ansiklopedisi Cilt 1-2, İstanbul,1988

Nanda,A.,Williamson,J.,P.,”Yeniden Yapılandırma Sancısından Kurtulmak İstiyorsanız,Ortak Girişimlerden Yararlanın”,Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler,Çev:Ahmet Kardam,İstanbul,2003

Pellicelli,A.C.,”Strategic Alliance”, Clusters and global value chains in the north and the third world,Novara,2003

Peek.D.,”Evaluating And Selecting A Strategic Partner”,Home Business,2007

Porter,M.,”Rekabet Dersleri”,Capital Dergisi Eki:Capital Yönetim Dizisi,1998

Sümer,H.,Pernsteiner,H.,Şirket Birleşmeleri,İstanbul,2004

Teegen,H.,J.,Doh,J.,Po.,”US-Mexican Alliance Negotiations:İmpact Of Culture On Authority,Trust And Performance”,Thunderbird İnternational Business Review,Vol:44-6,2002

tr.wikipedia.org/wiki/Michael\_Porter

Uzun,Ö.A.,Stratejik İşbirlikleri Ve Rekabet,Ankara,2007

Ülgen,H.,Mirze,S.K.,İşletmelerde Stratejik Yönetim,İstanbul,Ekim 2007

Ülgen, H., Mirze,K., Stratejik Yönetim, , İstanbul,2004

Üzün,C.,Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler,İzmir,2000

[www.sgb.gov.tr/ar-ge/Sreli%20Yayınlar/Strateji%20Bülteni/5-Strateji%20Bülteni%20Eylül-Ekim%202007.pdf](http://www.sgb.gov.tr/ar-ge/Sreli%20Yayınlar/Strateji%20Bülteni/5-Strateji%20Bülteni%20Eylül-Ekim%202007.pdf),Eylül 2007,s11

[www.tsk.tr/9\\_YAYINLAR/9\\_2\\_Stratejik\\_Arastirmalar\\_Dergisi/sad11.pdf](http://www.tsk.tr/9_YAYINLAR/9_2_Stratejik_Arastirmalar_Dergisi/sad11.pdf)

[www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Yonetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Makaleler/Kamu%20Sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20Stratejik%20Y%C3%B6netim.pdf](http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Yonetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Makaleler/Kamu%20Sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20Stratejik%20Y%C3%B6netim.pdf)

[web.firat.edu.tr/daum/docs/13/04KAYA1.doc](http://web.firat.edu.tr/daum/docs/13/04KAYA1.doc)

[www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/413-sirket-birlesmelerinin-tanimi-ve-turleri.html](http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/413-sirket-birlesmelerinin-tanimi-ve-turleri.html)

[www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletmeler\\_konsorsiyum\\_karteller\\_trostler.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletmeler_konsorsiyum_karteller_trostler.html)

[www.turkcebilgi.net/ekonomi/genel-ekonomi-kavramlari/trost-3479.html](http://www.turkcebilgi.net/ekonomi/genel-ekonomi-kavramlari/trost-3479.html)

[www.sasad.org.tr/dosya/eoe/SSBirlesme\\_PDF.pdf](http://www.sasad.org.tr/dosya/eoe/SSBirlesme_PDF.pdf)

[www.pdf.com.tr/default.asp?sf=javaliste&ktg=233&ust=203&idg=6&mad=Bilgi/M&A%20ve%20%C3%96zel%20Sermaye%20Genel%20Esaslar](http://www.pdf.com.tr/default.asp?sf=javaliste&ktg=233&ust=203&idg=6&mad=Bilgi/M&A%20ve%20%C3%96zel%20Sermaye%20Genel%20Esaslar)

[www.msxlabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html](http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/12321-sirket-birlesmesi.html)

[www.kykonline.com/content/view/74/66/](http://www.kykonline.com/content/view/74/66/)

[www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/416-turkiyede-sirket-birlesmeleri-tarihsel-surec.html](http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/416-turkiyede-sirket-birlesmeleri-tarihsel-surec.html)

[www.dunyagazetesi.com.tr/haberArsiv.asp?id=11355](http://www.dunyagazetesi.com.tr/haberArsiv.asp?id=11355)

[www.businessstomorrow.net/birlesme.htm](http://www.businessstomorrow.net/birlesme.htm)

[www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=96)

[www.merih.net/m2/str/stracon.htm](http://www.merih.net/m2/str/stracon.htm)

Yıldız,M.,Kapusuzoğlu,A.,”Stratejik Yönetim Aracı Olan Maliyetleri Aşağı Çekme Stratejisinin Olgunlaşmasında İşletme İçi Destekleyici Faaliyet Birimlerinin Rölü”,Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,2008/1

Yörük,U.V.,”Şirket Birleşmeleri”,Bitirme Tezi,Marmara Üniversitesi,Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu,İstanbul,2002

Yücebaş,Ö.”Şirket Birleşmeleri ve Türkiye Uygulaması”,Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,Ankara,2005

## ÖZGEÇMİŞ

21 Mart 1977 tarihi, İstanbul ili Fatih ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Küçükçekmece ilçesinde tamamladıktan sonra, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Fizik Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 1999 yılında mezun olduktan sonra, 2000 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü İngilizce Ağırlıklı İşletme programını tamamladım. Askerlik görevimi, Sivas 5.Piyade Er Eğitim Tugayında tamamladım. Askerlik hizmetimden sonra 6 yıl ilaç sektöründe çalıştım. Halen 2008 yılından beri özel bir şirkette bölge yöneticisi olarak çalışmaktayım. 2008 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım fotoğraf çekmek ve tarih kitapları okumak.

Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim.

**Cenk ÖZCAN**